

Münster 1960

Die Liquiditätspolitik bei Saisonunternehmungen

Dargestellt am Beispiel der Obst- und Gemüsekonserven-Industrie

Hans-Joachim Grobe

1960

DIE LIQUIDITÄTSPOLITIK BEI SAISONUNTERNEHMUNGEN

Dargestellt am Beispiel der
Obst- und Gemisekonserven-Industrie

I n a u g u r a l - D i s s e r t a t i o n

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissen-
schaften der Rechts- und Staatswissen-
schaftlichen Fakultät der Westfäli-
schen Wilhelms-Universität zu Münster

vorgelegt von

Hans-Joachim G r o b e

aus

Duisburg

1960



1. Berichterstatter: Prof.Dr. Koch
2. Berichterstatter: Prof.Dr. Hoffmann

Dekan: Prof.Dr. Wolff

Tag der mündlichen Prüfung: 13. Juli 1959

Vorwort

Die vorliegende Arbeit verfolgt den Zweck, einen Beitrag zur Theorie der Liquiditätspolitik industrieller Unternehmungen zu leisten. Gegenstand der Untersuchung ist die Liquiditätspolitik bei Saisonunternehmungen. Dabei soll festgestellt werden, inwieweit hier Bedingungen vorliegen, die einen Unterschied gegenüber der nichtsaisongebundenen Unternehmung erkennen lassen. Die Vielzahl saisongebundener Wirtschaftszweige ließ es ratsam erscheinen, der Untersuchung einen bestimmten Wirtschaftszweig zugrunde zu legen. Der Verfasser entschied sich für die Obst- und Gemüsekonserven-Industrie, die ja eine typische Saisonindustrie ist. Die vergangenen Krisenjahre haben in diesem Wirtschaftszweig die Bedeutsamkeit einer überlegten Liquiditätspolitik gezeigt.

Es soll nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, dem einzelnen Konservenfabrikanten ein Rezept zu vermitteln, wie er sich aus einer konkreten mißlichen Lage befreien kann. Das wäre einem Gutachten vorbehalten, welches ein Fachmann nach gründlicher Durchleuchtung des Unternehmens anfertigt. An dieser Stelle soll lediglich der Versuch unternommen werden, zu allgemeinen theoretischen Aussagen über die Liquiditätspolitik bei Saisonunternehmungen, insbesondere der Obst- und Gemüsekonserven-Industrie, zu gelangen. Diese sind nicht ohne weiteres auf eine konkrete Situation übertragbar, es sei denn, daß die hier angenommenen Bedingungen zutreffen. „In der Theorie werden generelle d.h. auf alle Unternehmungen und auf alle Zeitpunkte anwendbare Aussagen darüber gemacht, wie die rational disponierende Unternehmungsleitung zur Erreichung ihrer Ziele handelt.“ ¹⁾

Die Kenntnis der theoretischen Zusammenhänge aber versetzt den Unternehmer in die Lage, seine Entscheidungen so zu fällen, daß er unter den zur Auswahl stehen-

¹⁾ Koch, H., Über einige Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre, ZfhF 1957, S. 578

den Verfahrensmöglichkeiten diejenige bestimmt, welche im Hinblick auf das angestrebte Ziel die optimale darstellt oder dieser zumindest am nächsten kommt.-

Mein Dank gilt an dieser Stelle allen, die mir bei der Aneignung der erforderlichen Branchenkenntnisse behilflich waren, insbesondere den Inhabern der Konservenfabrik Gustav Dommies, Braunschweig-Querum, sowie dem Leiter der Konservenfabrik Steterburg, Herrn L.Kummler, Salzgitter-Steterburg.

Meinem verehrten Lehrer, Herrn Prof. Dr.Helmut Koch, danke ich für die Anregung und Unterstützung dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	III
Verzeichnis der Abkürzungen	IX

EINLEITUNG

I. Die Begriffsmerkmale der Liquiditäts- politik	1
1. Vorbemerkung: Der Liquiditätsbegriff	1
2. Die Liquiditätspolitik	1
a) Begriff	1
b) Abgrenzung von Liquiditätspolitik und Finanzplanung	3
II. Die Begriffsmerkmale der Saisonunter- nehmung	4
III. Problemstellung	5

HAUPTTEIL

A. Die Obst-und Gemüsekonserven-Industrie	6
I. Begriff der Obst-und Gemüsekonserven- Industrie	6
II. Strukturmerkmale der normalen Konserven- fabrik	7
1. Betriebsgröße und Marktstellung	7
2. Die Rechtsform der Unternehmungsträger	9
3. Der Saisoncharakter	9
4. Das Fertigungsprogramm	11
5. Das Fertigungsverfahren	12
6. Die Kostenstruktur	13
7. Die Kapitalstruktur	14
B. Die Liquiditätspolitik der Konserven- industrie	14
1. Kapitel: Die Ausgangssituation	14
2. Kapitel: Probleme der Kapitalbedarfs- ermittlung	15
1. Die Veranschlagung der zukünftigen Ausgaben	16
2. Die Veranschlagung der zukünftigen Einnahmen	26

	Seite
3. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs	28
4. Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe des Finanzplans oder der sog. Kapitalgebundenheitsrechnung?	33
3. Kapitel: Die Wahl der Finanzierungsform	47
§ 1 Allgemeine Gesichtspunkte für die Auswahl	47
I. Die Kreditlaufzeit	47
1. Die Beziehungen zwischen der Ausgabenvoreilzeit und der Kreditlaufzeit	48
a) Allgemeine theoretische Betrachtung unter vereinfachenden Prämissen	48
aa) Gleichheit von Herstellungs- und Absatzmenge je Zeiteinheit	48
bb) Unterschiedlichkeit von Herstellungs- und Absatzmenge je Zeiteinheit	52
cc) Ergebnis	53
b) Spezielle Betrachtung der Saisonunternehmung resp. der Konservenindustrie	54
aa) Allgemeines	54
bb) Die Wirkung der Saisoneinflüsse auf die Komponenten der Voreilzeit	55
aaa) Eingangslagerdauer	55
bbb) Fertigungsdauer	56
ccc) Fertiglagelagerdauer	56
ddd) Debitorendauer	56
cc) Zusammenfassendes Ergebnis	57
2. Möglichkeiten einer Spaltung der Finanzierung	57
3. Anpassungsmöglichkeiten bei fehlender Übereinstimmung von Voreilzeit und Laufzeit	58
a) Die Konversion	58
b) Die ertragbringende Anlage nicht benötigter Mittel	59
c) Die Laufzeitkompensation	59
II. Die Kreditkosten	59
III. Die Kreditwürdigkeit	64

	Seite
§ 2 Anwendung auf die einzelnen Kreditarten	66
I. Die Laufzeit als Auswahlgesichtspunkt	66
1. Langfristige Kredite	66
2. Kurzfristige Kredite	67
a) Bankkredite	67
aa) Der Kontokorrentkredit	67
bb) Der Lombardkredit	67
cc) Der Akzeptkredit	67
b) Der Lieferantenkredit	68
c) Der Wechselkredit	71
d) Der Darlehenskredit	71
e) Die Kundenvorauszahlung	72
II. Die Kostengestaltung als Auswahlgesichtspunkt	72
1. Langfristige Kredite	72
2. Kurzfristige Kredite	75
a) Bankkredite	75
aa) Der Kontokorrentkredit	75
bb) Der Lombardkredit	77
cc) Der Akzeptkredit	77
b) Der Lieferantenkredit	78
c) Der Wechselkredit	81
d) Der Darlehenskredit	82
e) Die Kundenvorauszahlung	82
III. Die Kreditwürdigkeit als Auswahlgesichtspunkt	84
1. Langfristige Kredite	84
2. Kurzfristige Kredite	84
a) Bankkredite	84
aa) Der Kontokorrentkredit	84
bb) Der Lombardkredit	85
<u>Exkurs</u>	
1) Das amerikanische Field Warehousing System	86
2) Der Bassin-Vertrag in der deutschen Konservenindustrie	88
cc) Der Akzeptkredit	89
b) Der Lieferantenkredit	90
c) Der Wechselkredit	90
d) Der Darlehenskredit	90
e) Die Kundenvorauszahlung	90
§ 3 Die Ermittlung der zweckmäßigsten Finanzierungsform	91

	Seite
4. Kapitel: Probleme der Anpassung an begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten	96
§ 1 Die Formen der Begrenzung	96
I. Betragsmäßige Begrenzung	96
II. Laufzeitmäßige Begrenzung	96
§ 2 Die Ursachen einer falschen Einschätzung der Finanzierungsmöglichkeiten	98
I. Falsche Erwartungen bei Beschaffung und Absatz	98
1. Beschaffung	99
a) Die Wirkung von Rekordernten auf den Kapitalbedarf	99
b) Die Wirkung von Mißernten auf den Kapitalbedarf	100
c) Die Wirkung verfrühter Ernten auf den Kapitalbedarf	102
2. Absatz	102
a) im Angebot wirksame Saisoneinflüsse	102
b) in der Nachfrage wirksame Saisoneinflüsse	105
II. Fehlerwartungen hinsichtlich der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten	106
1. Mangelnde eigene Kreditwürdigkeit	106
2. Mangelnde Liquidität der Kreditgeber	106
§ 3 Die Wirkungen auf die Liquidität der Unternehmung	106
§ 4 Möglichkeiten der Anpassung	107
I. Allgemeines	107
II. Die Anpassungsmaßnahmen	108
1. Anpassungsmaßnahmen auf der Einnahmeseite	108
a) Absatzpolitische Maßnahmen	109
aa) Vorverlegung der Verkaufssaison	109
bb) Überwindung des Marktwiderstandes	111
b) Kreditpolitische Maßnahmen	113

	Seite
2. Anpassungsmaßnahmen auf der Ausgabe- seite	114
a) Verlängerung der Kreditlaufzeit	114
b) Änderungen des Fertigungsprogramms	115
aa) in qualitativer Hinsicht	115
bb) in quantitativer Hinsicht	116
aaa) Änderung der Mengen- relationen	117
bbb) Senkung der geplanten Her- stellungsmenge	117
cc) in seiner zeitlichen Folge	119
c) Verminderung der gewinnabhängigen Ausgaben	121
aa) Entnahmen	121
bb) Ertragsteuern	122
d) Der Vergleich	123
§ 5 Das Problem der Auswahl	126
I. Anpassungsmaßnahmen vor der Kampagne	126
A. Wahlmöglichkeiten	126
1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit	126
2. Verlängerung der Kreditlaufzeit	127
3. Änderungen des Fertigungsprogramms	127
a) Qualitative Programmänderungen	128
b) Quantitative Programmänderungen	130
aa) Änderung der Mengenrela- tionen	130
bb) Senkung der geplanten Her- stellungsmenge	131
cc) Zeitliche Programmänderung	132
4. Verminderung der gewinnabhängigen Ausgaben	133
5. Vergleich mit den Gläubigern	133
B. Auswahl	133
II. Anpassungsmaßnahmen während der Kampagne	134
A. Wahlmöglichkeiten	135
1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit	135
2. Verlängerung der Kreditlaufzeit	135
3. Änderungen des Fertigungsprogramms	135
4. Senkung der gewinnabhängigen Aus- gaben	136
5. Vergleich mit den Gläubigern	136
B. Auswahl	136

	Seite
III. Anpassungsmaßnahmen nach der Kampagne	137
A. Wahlmöglichkeiten	137
1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit	137
2. Verlängerung der Kreditlaufzeit	137
3. Änderungen des Fertigungsprogramms	137
4. Senkung der gewinnabhängigen Ausgaben	138
5. Vergleich mit den Gläubigern	138
B. Auswahl	138

SCHLUSS

Zusammenfassendes Ergebnis der Untersuchung	140
Literaturverzeichnis	144

Verzeichnis der Abkürzungen

a.a.O.	=	am angeführten Ort
AO	=	Reichsabgabenordnung
BFuP	=	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
D R	=	Der Betrieb (Zeitschrift)
DIOGV	=	Die industrielle Obst- und Gemüse- verwertung (Zeitschrift)
Diss.	=	Dissertation
ESTG	=	Einkommensteuergesetz
HdBW	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
K O	=	Konkursordnung
N B	=	Neue Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
R K W	=	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
VglO	=	Vergleichsordnung
WPg	=	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfHf	=	Zeitschrift für handelswissenschaft- liche Forschung
ZfHw	=	Zeitschrift für Handelswissenschaft

EINLEITUNG

I. Die Begriffsmerkmale der Liquiditätspolitik

1. Vorbemerkung: Der Liquiditätsbegriff

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird dem Liquiditätsbegriff ein unterschiedlicher Inhalt beigelegt. Es soll hier nicht in die Auseinandersetzung über diese Frage eingegriffen werden. Deshalb wird lediglich der dieser Arbeit zugrundeliegende Liquiditätsbegriff definiert.

Im Anschluß an die heute wohl vorherrschende Auffassung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist unter der Liquidität eines Unternehmens seine Zahlungsfähigkeit zu verstehen ²⁾. Das heißt, daß die sich aus den unternehmerischen Tätigkeiten ergebenden Geldausgänge durch vorherige Geldeingänge gedeckt sind.

2. Die Liquiditätspolitik

a) Begriff

Gemäß der vorausgegangenen Definition umfaßt die Liquiditätspolitik alle Maßnahmen, welche auf die Erreichung der Zahlungsfähigkeit gerichtet sind.

Hierbei handelt es sich um einen Unterzweck, welcher dem eigentlichen Unternehmungszweck untergeordnet ist. Deshalb ist unter den zur Auswahl stehenden Möglichkeiten der Anwendung des liquiditätspolitischen Instrumentariums diejenige zu bestimmen, welche in Bezug auf den Unternehmungszweck als optimal angesehen wird. In der folgenden Untersuchung sei davon ausgegangen, daß der Unternehmer die Erzielung von Einkommen auf rationale Weise anstrebt.

²⁾ so u.a. Koch, H., Buchbesprechung zu A. Strobel, Die Liquidität, ZfhF 1954, S.308
Kosiol, E., Finanzplanung und Liquidität, ZfhF 1955, S. 264
Lohmann, M., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2.Aufl., Tübingen 1955, S. 219/220
Zentner, G., Das Liquiditätsproblem in der industr.Unternehmung, Bln/Wien 1932, S.17

Die Notwendigkeit einer Liquiditätspolitik macht deutlich, daß die Liquidität eines Unternehmens kein Dauerzustand ist, sondern stets aufs neue hergestellt werden muß. Zudem ist es erforderlich, die Liquidität im Einklang mit der unternehmerischen Zielsetzung herzustellen.

Die mangelnde Konsistenz der Liquidität erklärt sich daraus, daß die zur Durchführung eines Unternehmens erforderlichen Ausgaben nicht immer ohne weiteres durch entsprechende vorherige Einnahmen gedeckt sind. So müssen Maßnahmen ergriffen werden, die in dem betreffenden Zeitraum die Einnahmen vergrößern bzw. die Ausgaben verringern. - Daneben ist zu überlegen, wie die Liquidität mit den relativ geringsten Opfern an Kosten bzw. Erlöseinbußen erreicht werden kann. Dazu gehört, eine sog. Überliquidität tunlichst zu vermeiden, d.h. ein längeres Verbleiben überschüssiger Geldmittel im Unternehmen zu verhindern. Im Falle der Fremdfinanzierung entstehen anderenfalls unnötige Kosten, sog. Leerkosten, bei der Eigenfinanzierung Erlöseinbußen infolge des nicht werbenden Einsatzes der Mittel.

Soweit sich daher das vorübergehende Brachliegen von Geldmitteln nicht vermeiden läßt, gehört es, wie bereits von H. Schmidt ³⁾ ausgeführt wurde, nicht nur zu den Aufgaben der Liquiditätspolitik, die Zahlungsfähigkeit zu erreichen, sondern außerdem dafür Sorge zu tragen, „daß überschüssige Zahlungsmittel ... möglichst ertragbringend angelegt werden.“ - Auf diese Weise werden bei Inanspruchnahme von Krediten die anfallenden Leerkosten zumindest teilweise durch Zins Erlöse kompensiert.

Die vorübergehende Ansammlung überschüssiger Mittel beruht, selbst wenn man unterstellt, daß der Unternehmer die optimale Kapitalausstattung anstrebt ^{3a)},

3) Schmidt, H., Die kurzfristige Liquiditätspolitik der industr. Unternehmung, Diss. Frankfurt/M. 1955, S.2

3a) Näheres bei J. Anderegg, Das Problem der optimalen Kapitalausstattung der Unternehmung, München 1956 (Diss. Frankfurt/M. 1956)

entweder auf einer mangelnden Teilbarkeit der Kreditaufnahme oder auf einem von den ursprünglichen Erwartungen abweichenden Anfall der Einnahme und Ausgaben. Jedoch hat sich der Unternehmer bei der vorübergehenden Anlage dieser Mittel außerhalb der Unternehmung nicht nur Klarheit über die ertragreichste Anlagemöglichkeit zu verschaffen, sondern er hat auch dafür Sorge zu tragen, daß die Anlage so erfolgt, daß die Mittel dem eigenen Unternehmen wieder zur Verfügung stehen, wenn sie benötigt werden.

Hinsichtlich der Möglichkeiten der Anlage überschüssiger Mittel sei auf die Ausführungen von H. Schmidt ⁴⁾ verwiesen.

b) Abgrenzung von Liquiditätspolitik und Finanzplanung

Zwecks Klärung der Frage, ob und inwieweit die Begriffe Liquiditätspolitik und Finanzplanung Gemeinsamkeiten besitzen, sei der Begriff der Finanzplanung zur Gegenüberstellung herangezogen. Nach H. Koch ⁵⁾ „stellt die Finanzplanung die Gesamtheit aller derjenigen Dispositionen dar, die zur Deckung des erwarteten zukünftigen Kapitalbedarfs der Unternehmung getroffen werden. Diese Dispositionen betreffen einmal das Finanzierungsprogramm, d.h. Art, Umfang und Zeitpunkt der Kapitalbereitstellung, zum anderen die Methoden der Realisierung des Finanzierungsprogramms, z.B. die Art des Vorgehens bei den Verhandlungen um Kreditgewährung.“

Die Finanzplanung bildet also einen Teil der unternehmerischen Bereitstellungspolitik, in diesem Fall der Kapitalbereitstellung. Sie setzt voraus, daß der im Rahmen der Kapitalbedarfsrechnung ermittelte Kapitalbedarf gedeckt werden kann, und umfaßt die Überlegungen, welche auf die Ermittlung des zweckentsprechenden

4) a.a.O., S.116 ff.

5) Stichwort "Finanzplanung" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Stuttgart 1956/57, Sp. 1910/11

Optimums unter den Wahlmöglichkeiten zur Deckung des Kapitalbedarfs gerichtet sind.

Da die Deckung des ermittelten Kapitalbedarfs, soweit es sich um die kurzfristige Finanzplanung (bis zu 1 Jahr) handelt, der Herstellung der Liquidität dient, ist die Finanzplanung in diesem Rahmen ein Teil der Liquiditätspolitik.

Letztere umfaßt jedoch nicht nur die Maßnahmen zur Kapitalbereitstellung. Häufig liegen die Dinge so - in der Konservenindustrie ist das sehr oft der Fall - , daß auf Grund falscher Erwartungen das bereitgestellte Kapital nach Form und Umfang nicht mehr den Liquiditätserfordernissen entspricht bzw. die übrigen Teilpläne sich nicht mit den Finanzierungsmöglichkeiten in Einklang bringen lassen. Unter diesen Umständen werden Anpassungsvorgänge ausgelöst. Diese fallen zwar unter den Begriff der Liquiditätspolitik, gehen jedoch über den der Finanzplanung hinaus.

Der Begriff der Liquiditätspolitik umfaßt also einen weiteren Bereich von Tätigkeiten als der der Finanzplanung.

II. Die Begriffsmerkmale der Saisonunternehmung

Unter einer gewöhnlichen kaufmännischen Unternehmung verstehen wir die Gesamtheit der von einer Person oder einem Personenkreis zur Erreichung bestimmter Ziele vollzogenen Handlungen, welche zur Deckung fremden Bedarfs führen ⁶⁾.

Die Besonderheit der Saisonunternehmung liegt darin, daß gewisse unternehmerische Handlungen in ihrer Intensität jahreszeitlich bedingten Schwankungen unterliegen, die alljährlich wiederkehren ⁷⁾.

6) Koch, H., aa.O., ZfhF 1957, S.582

7) Ähnlich definiert H.J.Pesch, Finanzplanung in Saisonindustrien, Diss. Köln 1955, S.11

Diese Schwankungen können, wie Heyne ⁸⁾ unterscheidet, natur-oder sozialbedingt sein und gehen als Datum in die unternehmerische Planung ein.

Während die naturbedingten Schwankungen sämtliche drei Hauptfunktionsbereiche einer Unternehmung, nämlich Beschaffung, Produktion und Absatz, erfassen können, beschränken sich die sozialbedingten Schwankungen in ihrer Einflußnahme auf den Absatzbereich. Unternehmungen mit sozialbedingter Absatzsaison (Beispiel: Spielwarenindustrie) unterscheiden sich daher in ihrer Planung von den naturbedingten Saisonindustrien. Sie sind im wesentlichen allein von der Bedarfsstruktur und der Kaufkraft der Konsumenten abhängig, also von Faktoren, die sich mit einiger Sicherheit vorausbestimmen lassen. Demgegenüber tritt bei Industriezweigen, deren Saisonschwankungen naturbedingt sind, die Ungewißheit des Witterungsverlaufs in den Vordergrund, denn diese versieht alle Planungsüberlegungen mit einem großen Fragezeichen.

Die Konservenindustrie gehört eindeutig zur Gruppe der Industriezweige, deren Saisonverlauf naturbedingt ist. Spezifische Probleme, welche bei Industriezweigen mit sozialbedingten Saisonschwankungen auftreten, werden deshalb in dieser Arbeit nicht behandelt.

III. Problemstellung.

Unsere Untersuchung dient der Klärung folgender Fragen:

- 1) Wie kann der Unternehmer seinen saisonbedingten Kapitalbedarf am zweckmäßigsten decken?
Dabei wird davon ausgegangen, daß ihm hierzu eigene Mittel nur sehr beschränkt oder gar nicht zur Verfügung stehen.-
Es handelt sich also um die Wahl der günstigsten Form der Fremdfinanzierung.

⁸⁾ Heyne, W., Entwicklung und Deckung des industriellen Kapitalbedarfs im Wirtschaftsablauf
Diss. Frankfurt/M., Düren 1938, S.34

- 2) Welche Maßnahmen sind zu treffen, wenn infolge falscher Erwartungen neue Kapitallücken entstehen, die nicht durch zusätzliche Kreditaufnahme geschlossen werden können? -

Diese Frage betrifft das Problem der Anpassung an begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten.

- 3) Wo wirkt sich bei diesen Fragen der Saisoncharakter besonders aus?

Hauptteil

A. Die Obst-und Gemüsekonserven-Industrie

Zur Erleichterung des Verständnisses der späteren Abhandlungen sei der eigentlichen Untersuchung eine Einführung in die wesentlichen Merkmale der Obst-und Gemüsekonserven-Industrie vorausgeschickt.

I. Begriff der Obst-und Gemüsekonserven-Industrie

Die Obst-und Gemüsekonserven-Industrie - im weiteren kurz Konservenindustrie genannt - umfaßt die Gesamtheit derjenigen Unternehmungen, welche sich mit der Verwertung und Haltbarmachung von Obst und Gemüse befassen. Als Methoden der Haltbarmachung sind zu unterscheiden ⁹⁾:

1. Physikalische Methoden

- a) Kühlen
- b) Erhitzen
- c) Trocknen
- d) Entkeimungsfiltration

⁹⁾ Serger-Krause, Konserventechnisches Taschenbuch, 8. Aufl., Braunschweig 1938, S. VI

2. Chemische Methoden

a) zubereitender Art

- 1) Salzen
- 2) Zuckern
- 3) Säuern
- 4) Alkoholisieren
- 5) Fettigen
- 6) Würzen

b) Eigentliche chemische Konservierung

II. Strukturmerkmale der normalen Konservenfabrik

1. Betriebsgröße und Marktstellung

Die Konservenindustrie ist als überwiegend mittelständisch anzusprechen. Ihre Betriebsgrößenverhältnisse sind aus der nachfolgenden Statistik ersichtlich ¹⁰⁾.

BETRIEBSGRÖSSENKLASSEN SEPTEMBER 1957

hauptbeteiligte Industriegruppe

Quelle: Statistisches Bundesamt

Betriebsgrößenklasse	Zahl d. Betriebe		Beschäftigte	
	insges.	%	insges.	%
1 - 9 Beschäftigte	552	55,8	2239	7,4
10 - 49 "	270	27,3	7009	23,1
50 - 99 "	100	10,1	6993	23,0
100 - 199 "	45	4,6	6131	20,2
200 - 499 "	18	1,8	5601	18,4
500 - 999 "	4	0,4	2392	7,9
1000 und mehr "	-	-	-	-
Insgesamt	989	100,0	30365	100,0

Bei dieser Statistik ist jedoch zu bedenken, daß sie sämtliche Betriebe erfaßt, die sich mit der Verwertung von Obst und Gemüse beschäftigen. Dazu gehören z.B. auch die kleinen Süßmostereien usw., welche überwiegend in die Betriebsgrößenklasse mit 1 - 9 Beschäftigten fallen dürften. Der Kreis der eigentlichen Konser-

10) entnommen aus dem Geschäftsbericht 1958 des Bundesverbandes der Obst- und Gemüseverwertungsindustrie e.V., S.62

venfabriken ist enger gezogen. Krause ¹¹⁾ spricht in diesem Zusammenhang von etwa 350 Betrieben durchweg mittelständischer Größe. Diese Zahl dürfte sich seit 1952 eher verringert als vergrößert haben.

Auf Grund dieser Zahlen kann man davon ausgehen, daß die Marktstellung der einzelnen Unternehmung etwa der Situation entspricht, die Gutenberg ¹²⁾ als polypolistische oder atomistisch unvollkommene Konkurrenz bezeichnet, da es sich um eine Vielzahl von Anbietern handelt und zugleich die Merkmale eines vollkommenen Marktes - Präferenzlosigkeit, volle Markttransparenz, unendlich große Reaktionsgeschwindigkeit - nicht gegeben sind. Die bisherige Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß die Präferenzen der Nachfrager für einen bestimmten Unternehmer nicht allzu groß sind, so daß z.B. einer autonomen Preispolitik sehr enge Grenzen gesetzt sind.

Zieht man ferner in Betracht, daß wir uns in einer offenen Volkswirtschaft befinden, so ist auch noch die Konkurrenz des Auslandes zu berücksichtigen. Hinzu tritt die Substitutskonkurrenz ¹³⁾ der Frischprodukte des In- und Auslandes.

Zwar wurde bisher nur der Absatzmarkt einer Betrachtung unterzogen, aber die Vielzahl der Verwertungsbetriebe im Bundesgebiet macht ersichtlich, daß auch auf den Beschaffungsmärkten ein recht enger Handlungsspielraum verbleibt.

Auf dem Absatzmarkt gehen die Bemühungen der Konservenindustrie in zwei Richtungen:

- 1) Der Kampf um den generellen Anteil an den Verbrauchsausgaben. -
Dieses Problem ist langfristiger Natur und betrifft die Entwicklung der Branche.
- 2) Der Kampf des einzelnen Unternehmers um seinen Anteil an den Verbrauchsausgaben für Konserven.
Dies ist ein Problem kurzfristiger Natur, das mittelbar auch die Liquiditätspolitik berührt.

11) Krause, H., Bericht über die Haupttagung der Obst- und Gemüsekonserven-Industrie am 6.5.52, DIOGV 1952, S. 179

12) Gutenberg, E., Grundl. d. Betriebsw.-Lehre, Bd. II, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S.195

13) Gutenberg, E., a.a.O., S.177

2. Die Rechtsform der Unternehmungsträger

Infolge des überwiegend mittelständischen Charakters der Konservenindustrie handelt es sich bei den Trägern der Unternehmung vornehmlich um eine Einzelperson oder um eine Gemeinschaft natürlicher Personen, welche sich in der Rechtsform einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG) oder einer Kommanditgesellschaft (KG) zusammengeschlossen haben. Die Gesellschaften sind gewöhnlich Familiengesellschaften. Ihre Gründung ist teils auf die Erbfolge zurückführbar, denn die meisten Unternehmungen nahmen ihren Anfang in kleinen Handwerksbetrieben oder entwickelten sich aus einem landwirtschaftlichen Nebenbetrieb heraus. Daneben dürfte die Steuergesetzgebung die Gesellschaftsgründungen begünstigt haben.

Soweit sich Personen in der Rechtsform einer juristischen Person vereinigt haben, also der Aktiengesellschaft oder der Gesellschaft mit beschränkter Haftung, dominiert auch hier die Familiengesellschaft. Die Rechtsform der Genossenschaft (eGmbH) ist gleichfalls vertreten und beruht in der Regel auf dem Zusammenschluß von Landwirten, welche ihre Erzeugnisse gemeinsam konservieren wollen.

3. Der Saisoncharakter

Die Konservenindustrie ist eine typische Saisonindustrie. Vielleicht läßt sich sogar die Behauptung aufstellen, daß sie eine totale Saisonindustrie ist, da sämtliche drei Hauptfunktionsbereiche der Unternehmung saisonalen Einflüssen unterworfen sind.

Im Beschaffungsbereich ist die Beschaffung der sog. Rohware an den natürlichen Jahresrhythmus gebunden, d.h. man muß die betreffende Rohware im Zeitraum ihrer Ernte beschaffen, der sich normalerweise nur über eine kurze Zeit des Jahres erstreckt.

Da die Rohware dem Verderb ausgesetzt ist -sonst brauchte man sie ja nicht zu konservieren - , muß sich

die Produktion unmittelbar an die Beschaffung anschließen. So kommt es, daß Beschaffung und Produktion zwangsläufig den gleichen Saisonrhythmus aufweisen.¹⁴⁾ An die Ernte der Erzeuger schließt sich somit unmittelbar die sog. Verarbeitungskampagne an. Man bezeichnet die Konservenfabriken deshalb auch als Kampagnebetriebe¹⁵⁾.

Die Dauer der Kampagne richtet sich

- 1) nach dem Zeitraum des Anfalls verarbeitungs-
würdiger Frischprodukte,
- 2) nach dem Fertigungsprogramm.

Normalerweise kann man in den gemüseverarbeitenden Betrieben davon ausgehen, daß die Kampagne Anfang Mai mit den ersten Spargelanlieferungen beginnt, ihren Höhepunkt mit der Erbsen- und Bohnenverarbeitung in den Monaten Juli/August erreicht und dann je nach Fertigungsprogramm und Witterungsverlauf in unterschiedlicher Weise gegen das Jahresende ausläuft. Beginn, Verlauf und Ende der Kampagne sind also innerhalb der durch die Jahreszeit gezogenen Grenzen dispositiv bedingt.

Einen aufschlußreichen „Saisonkalender“ bringt Herrmann¹⁶⁾, der zur Illustration wiedergegeben werden soll:

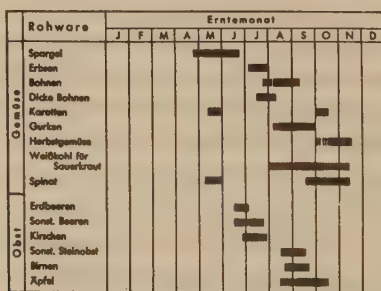


Schaubild 2: Der Saisonkalender einer Konservenfabrik
(Die gestrichelten Felder zeigen die Vor- bzw. Nachernte an, die voll geschraffierten Felder die Haupternte)

- 14) Pesch, a.a.O., S.134, unterscheidet hier zwischen Primär- und Sekundärschwankungen
- 15) vgl. Schulz, K.H., Die Ökonomik des Saisonbetriebes, Diss. Nürnberg 1953, S.33
- 16) Herrmann, W., Aus Vergangenheit und Gegenwart der deutschen Obst- und Gemüsekonservenindustrie, ZfhF 1951, S.251

Einem anderen Saisonrhythmus als Beschaffung und Produktion unterliegt der Absatz. Naturgemäß liegt der Hauptverbrauch von Konserven in der Jahreszeit, in welcher Frischprodukte nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen, wenngleich gewisse Änderungen der Konsumgewohnheiten bereits zu einem stärkeren Vordringen der Konserven auch während der Sommermonate geführt haben.

Da der Konservenfabrikant nicht unmittelbar an den Endverbraucher liefert, sondern an den Handel sowie die sog. Großverbraucher (Gastronomie, Kantinen etc.), ergibt sich daraus eine Phasenverschiebung im Absatz. Der Schwerpunkt des Absatzes liegt normalerweise in der zweiten Hälfte des Kalenderjahres. Das Absatzvolumen richtet sich nach den Lagerrestbeständen der Abnehmer sowie deren Absatzerwartungen, die sich nicht zuletzt auf die Dauer und Strenge des Winters erstrecken. Ein strenger Winter hält das Angebot der konkurrierenden Frischware zurück und fördert gewöhnlich den weiteren Absatz während des Frühjahrs.

Bei normalem Absatzverlauf kann man davon ausgehen, daß bis zum Ende des Kampagnejahres durchschnittlich 60-70% der Produktion verkauft sind. Eine Sonderstellung nimmt der Spargel ein, der oft bereits zu 90% unmittelbar nach der Fabrikation verkauft wird. Wie sich der Absatzverlauf im einzelnen gestaltet, bleibt jedoch letzten Endes immer eine Frage des Verhältnisses von Angebot und Nachfrage.

4. Das Fertigungsprogramm

Die Konservenfabrik ist ein ausgesprochener Mehrproduktbetrieb. Das ergibt sich einmal dispositiv aus dem Fertigungsprogramm, in dem Art und Menge der zu verarbeitenden Rohwarenarten geplant sind, zum anderen zwangsläufig aus der teilweise heterogenen Zusammensetzung der Rohwarenarten. Die Heterogenität ergibt sich aus einer differenzierten Nachfrage nach gewissen Qualitäten. So setzt sich beispielsweise ein Zentner Erbsen zusammen aus 2% Schoten, die der

Erzeuger als Viehfutter zurückerhält, b% Erbsen extra fein, c% Erbsen fein, d% Erbsen mittelfein, e% mittelgroß und f% Gemüseerbsen.

Im einzelnen richtet sich die Zusammensetzung des Fertigungsprogramms

- 1) nach dem Anbaugebiet
- 2) nach dem eingeführten Verkaufssortiment
- 3) nach den Absatzerwartungen
- 4) nach den Finanzierungsmöglichkeiten.

Die tatsächliche Durchführbarkeit des Fertigungsprogramms wird wesentlich vom Witterungsverlauf und dem daraus resultierenden Ernteanfall beeinflusst.

5. Das Fertigungsverfahren

Die Verarbeitung der Rohware erfolgt grundsätzlich nach dem Fließverfahren. Für den Mittbetrieb, der in der Regel nur eine „Linie“ unterhält, resultiert daraus, daß prinzipiell jeweils eine Rohwarensortart verarbeitet werden kann. Eine parallele Verarbeitung verschiedener Rohwaren ist lediglich in einzelnen Verarbeitungsstufen durchführbar und zwingt schließlich zum vorübergehenden Abstoppen einer Produktion, um die dringlichere Sorte durchlaufen zu lassen.

Der Mechanisierungsgrad der Produktion richtet sich nach der Rohwarensortart. So hat es sich z.B. bei der Spargelverarbeitung bis heute als zweckmäßig erwiesen, den Spargel manuell schälen zu lassen, da bisher noch keine Maschinen konstruiert wurden, welche die Handarbeit befriedigend zu ersetzen in der Lage sind. Demgegenüber vollzieht sich die Erbsenverarbeitung nahezu voll mechanisch.

Der Spezialisierungsgrad des Maschinenparks ist unterschiedlich. Die Bearbeitung der Rohware erfolgt im allgemeinen mit Spezialmaschinen, z.B. der Erbsenlöchtmachine bzw. der Bohnenabspitzmaschine. Die weitere Verarbeitung wird dagegen mit Maschinen vorgenommen, die für alle oder fast alle Rohwarensorten verwendet werden können, so die Blanchieranlage (zum Abbrühen), die innerbetrieblichen Transporteinrich-

tungen, die Füllmaschinen, Dosenverschleißmaschinen und Autoklaven.

Je breiter das Fertigungsprogramm ist, desto größer ist die Anzahl der Spezialmaschinen. Diese Maschinen können selbst während der Gesamtkampagne (man kann wieder unterteilen in Erbsenkampagne, Bohnenkampagne usw.) nur wenige Wochen genutzt werden, was ein sehr langes Brachliegen des in den Anlagen investierten Kapitals bedeutet.

Eine Anpassung an Beschäftigungsschwankungen kann im allgemeinen nur zeitlich erfolgen, da gewisse Engpässe im Fertigungsablauf bestehen. So nimmt das Blanchieren der geschäuberten Rohware feste Zeiten in Anspruch, die aus konserventechnischen Gründen nicht oder nur geringfügig variiert werden können. Der zweite Engpaß liegt, worauf auch Schulz¹⁷⁾ hinweist, bei der Autoklavenbatterie, die pro Zeiteinheit stets nur eine bestimmte Dosenzahl sterilisieren kann.

6. Die Kostenstruktur

Die Kostenstruktur einer Konservenfabrik läßt sich generell als materialintensiv bezeichnen¹⁸⁾, wenn auch die Kostenrelationen bei den einzelnen Konservenarten voneinander abweichen. Untersuchungen in einem Betrieb führten zu dem Ergebnis, daß der durchschnittliche Aufwand für Rohware einschließlich Zutaten und Warenumschließungen (Dosen, Gläser, Etiketten, Kartons) rund 65% der Gesamtaufwendungen betrug^{18a)}. Der Lohnaufwand bewegte sich um 10%, die Vertriebskosten um 7%. Die Kosten für Anlagenutzungen spielen demgegenüber eine relativ unbedeutende Rolle. Die beschäftigungsabhängigen Kosten bilden das Schergewicht unter den Gesamtkosten.

17) a.a.O., S.50

18) vgl. auch Werner, E., Rationalisierung im Industr. Rechnungswesen der Obst- u. Gemüseverwertungsindustrie, DIOGV 1952, S.93

18a) Nach dem vom RKW durchgeführten Betriebsvergleich, (Betriebsvergleich in der Obst- und Gemüseverwertungsindustrie 1954 und 1955, herausgegeben von der Förderungsgemeinschaft der Obst- und Gemüseverwertungsindustrie e.V., Bonn, S.33), bewegt sich der Materialeinsatz im Durchschnitt um 70% der Gesamtkosten.

7. Die Kapitalstruktur

Hier müßte ein Unterschied gemacht werden zwischen den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und dem tatsächlichen Zustand. Herrmann¹⁹⁾ verweist auf eine ältere Faustregel, wonach rund zwei Drittel des Gesamtkapitals aus eigenen Mitteln stammen sollten. - Die Zweckmäßigkeit dieser Faustregel möge dahingestellt bleiben. Fest steht, daß die Eigenkapitalbasis der meisten Unternehmungen gegenwärtig sehr niedrig ist, was sich insbesondere auf die vergangenen Krisenjahre zurückführen läßt. Der vom RKW durchgeführte Betriebsvergleich^{19a)} weist Eigenkapitalanteile zwischen rd. 9% und 45% aus. Da nur fünf Betriebe in ihrer bilanziellen Struktur dargestellt wurden, läßt sich hieraus keine Aussage machen, welcher Prozentsatz als repräsentativ anzusehen ist. In jedem Fall aber machen die obigen Zahlenwerte die große Abhängigkeit von fremden Kapitalgebern ersichtlich.

B. Die Liquiditätspolitik der Konservenindustrie

1. Kapital: Die Ausgangssituation

Vor dem Beginn der eigentlichen Untersuchung soll kurz die Ausgangsbasis dargelegt werden. Die Untersuchung fußt auf folgenden Prämissen:

- (1) Die Saisonschwankungen treten in ihrer reinen Form auf und werden nicht von allgemeinen Konjunkturschwankungen überlagert.
- (2) Ein Entwicklungstrend in der Konservenindustrie bleibt wegen seiner langfristigen Natur unberücksichtigt.
- (3) Die Kapazität der Unternehmung bleibt innerhalb der Planungsperiode konstant. Es werden also keine Nettoinvestitionen vorgenommen. Ausgaben für Ersatzinvestitionen bleiben außer Betracht.

19) Herrmann, W., Aus Vergangenheit und Gegenwart der deutschen Obst- und Gemüsekonservenindustrie, ZfhF 1951, S.251

19a) a.a.O., S.68

- (4) Die Produktionsfaktoren der Unternehmung sind optimal kombiniert, d.h. eine Änderung der Kombination vermag das Einkommen nicht zu erhöhen.
- (5) Aus den Prämissen (3) und (4) folgt, daß eine Neukombination der Faktoren die Liquiditätssituation nicht verbessern kann; denn eine Substitution von Faktorkosten, die sofort zu Ausgaben werden (z.B. Löhne), durch solche, die erst auf lange Sicht zu Ausgaben werden, ist nicht möglich. Eine verstärkte Mechanisierung der Produktion ist in der Regel mit Kapazitätserweiterungen verbunden und verstößt damit gegen Prämisse (3), ganz abgesehen davon, daß Investitionsausgaben die ersparten Löhne auf kurze Sicht übersteigen und damit die Liquidität eher verschlechtern als verbessern würden.
- (6) Außerordentliche Einnahmen und Ausgaben bleiben außer Betracht.
- (7) Der Unternehmer rechnet mit einer Konstanz der Zins- und Provisionssätze für Fremdkapital.

2. Kapitel: Probleme der Kapitalbedarfsermittlung

Der hohe Bedarf an Betriebskapital im Verlaufe der Kampagne macht eine genauere Kenntnis des Kapitalbedarfs erforderlich. Zudem setzt die Wahl der optimalen Finanzierungsform voraus, daß der Kapitalbedarf bekannt ist.

Die Ermittlung des Kapitalbedarfs einer Planungsperiode vollzieht sich in der herkömmlichen Form gemäß der Gleichung

$$\overline{KB}_T = A_T - (E_T + \overline{AB}_{t_0}).$$

$\overline{KB}$	=	Kapitalbedarf
A	=	Ausgaben
E	=	Einnahmen
$\overline{AB}$	=	Anfangsbestand
T	=	Planungsperiode
t_0	=	am Beginn der Planungsperiode

Dazu ist erforderlich, daß der Unternehmer die zukünftigen Ausgaben und Einnahmen veranschlagt.

1. Die Veranschlagung der zukünftigen Ausgaben

Hierfür bildet das Fertigungsprogramm die Grundlage, mit dessen Planung im Zusammenhang mit dem Absatzprogramm bereits im November des Vorjahres begonnen wird. Dabei handelt es sich zunächst um Tätigkeiten, die der Planungsvorbereitung dienen. Insbesondere gehört dazu die Klärung der Frage, in welchem Umfang Gemüseanbauverträge mit den Erzeugern abgeschlossen werden können.

Diese Anbauverträge, mit denen sich der Fabrikant die Rohwarenbasis sichern will, werden gewöhnlich im Dezember abgeschlossen. - Sie bilden eine der Unterlagen für die Kapitalbedarfsrechnung. Ihre Brauchbarkeit ist besonders groß, wenn die Verträge zu Festpreisen abgeschlossen wurden. Insofern sind die Anbauverträge nicht nur ein Mittel der Beschaffungspolitik, sondern sie können zugleich als Instrument der Liquiditätspolitik betrachtet werden, um eine Sicherung gegen erntebedingte Preisschwankungen zu schaffen. -

Beim Abschluß zu Tagespreisen können der Planung selbstverständlich nur erfahrungsgemäße Durchschnittspreise zugrundegelegt werden, wie überhaupt die gesamte Vorausplanung der Konservenindustrie vorwiegend auf die Verwendung von Durchschnittsgrößen angewiesen ist, die zudem einen ziemlich breiten Streubereich besitzen.

Im folgenden soll die Veranschlagung der zukünftigen Ausgaben an Hand eines Beispiels erläutert werden. Aus Vereinfachungsgründen wurde von einer starken Differenzierung des Fertigungsprogramms abgesehen. Dabei wird eine einheitliche Qualität der Rohware unterstellt. Die eingesetzten Preise und Mengen sind an die Praxis angelehnt.

Geplant ist eine Gesamtproduktion von 1,5 Mill. 20)
1/1 - Dosen, die sich auf folgende Produktarten
verteilt:

500.000	1/1-Dosen	Erbsen
500.000	"	Bohnen
50.000	"	Spargel
60.000	"	Karotten
60.000	"	Spinat
150.000	"	Mischpilze
120.000	"	Apfelmus
60.000	"	Erdbeeren

Es handelt sich also um einen überwiegend Gemüse verarbeitenden Betrieb.

Dabei wird davon ausgegangen, daß der Rohwarenbedarf an Erbsen, Bohnen und Karotten überwiegend durch Anbauverträge gesichert wird. Der Rest wird durch Einkauf am freien Markt gedeckt.

Es ist daher erforderlich, die benötigte Anbauvertragsfläche sowie den Saatgutbedarf festzustellen. Die folgende Übersicht legt dabei gewisse Durchschnittsätze zugrunde. Es bleibt dem Unternehmer unbenommen, darüber hinaus mögliche Maximal- und Minimalsätze in Rechnung zu ziehen.

Aus den zugrundegelegten Verbrauchsmengen lassen sich durch Multiplikation mit den veranschlagten Preisen die zukünftigen Ausgaben für Rohware und Saatgut ermitteln. Sie ergeben zusammen mit den übrigen Ausgabenarten die geschätzten Gesamtausgaben der Planungsperiode.

20) Diese Dosenmenge entspricht den meisten Konser-
venfabriken mittlerer Größe.
Vgl. auch K. H. Schulz, a.a.O., S.50

I. Ermittlung der Anbauvertragsfläche nebst Saatgutbedarf

Rohwarensart	Gepflante Dosenmenge	g-Verbrauch je l/l-Dose g	Gesamtverbrauch in 100 kg	Davon Deckung a) Anbau-Vertrag g	g-Ertrag/ha 100 kg	Erforderliche Anbaufläche ha	Saatgutverbrauch 100 kg 100 kg
Erbsen	500.000	1650	8250	7500	100	75	2,20
Bohnen	500.000	750	3750	3000	90	33,3	0,80
Pariser Karotten	60.000	1250	750	500	40	12,5	0,04
							1

II. Veranschlagung der Ausgaben für Rohware und Saatgut

Rohwarensart	Gepflante Dosenmenge	g-Verbrauch je l/l-Dose g	Gesamtverbrauch in 100 kg	Bezug zu		Ausgaben f. Rohware	Menge in 100 kg	Preis je 100 kg	f. Saatgut	Ausgaben f. Saatgut
				a) Festpreis b) Tagespreisen	a) Festpreis b) Tagespreisen					
Erbsen	500.000	1650	8250	a) 3000 b) 3250	a) 1000 b) 1000	90.000.---	165	160.---	29.780.---	
Bohnen	500.000	750	3750	a) 1000 b) 2750	a) 38.---	38.000.---	26,6	350.---	9.310.---	
Spargel	50.000	1000	500	a) 500 b) 250	a) 22.---	11.000.---	1	1.000.---	1.000.---	
Pariser Karotten	60.000	1250	750	a) 500 b) 150	a) 22.---	6.250.---				
Spinat	60.000	250	150	a) 150 b) 100	a) 10.---	1.500.---				
Mischpilze	150.000	1200	1800	a) 1200 b) 8.---	a) 80.---	144.000.---				
Äpfel f. Apfelsauce	120.000	1000	1200	a) 1200 b) 600	a) 9.600.---	9.600.---				
Erdbeeren	60.000	1000	600	a) 600 b) 140.---	a) 84.000.---	84.000.---				
						807.600.---				40.090.---

III. Veranschlagung der gesamten Ausgaben einer Periode

1) Materialeneinsatz

Rohware lt. bes. Aufst.	807.600.—	
Saatgut " " "	40.090.—	
<u>Dosen</u>		
1,5 Mill. Stck. à 0,252 DM	378.000.—	
<u>Etiketten</u>		
p.St. 0,02 DM x 1,5 Mill.	30.000.—	
Leim f. Etiketten	1.500.—	
Zutaten (Zucker, Salz etc.)	5.000.—	
Eingangsfraachten	8.000.—	1.270.190.—

2) Verpackung

<u>Kartons</u>		
für 24 Dosen ein Karton		
1,5 Mill. " = 62000 K.		
Preis p.St.: 0,35 DM	21.700.—	
Leim	1.000.—	
Bindedraht	1.500.—	24.200.—

3) Personalkosten

Löhne u. soz. Abgaben	150.000.—	
Gehälter " "	45.000.—	
Freiw. soz. Aufwendungen	5.000.—	200.000.—

4) Betriebsmittelverbrauch

Brennstoffe	16.000.—	
Strom	2.500.—	
Wasser	6.000.—	
Schmierstoffe etc.	4.000.—	28.000.—

5) Allgemeine Ausgaben

Gebäude-Instandhaltung	4.000.—	
Inventar-Instandhaltung	13.000.—	
Allgem. Geschäftskosten	12.000.—	
Porto, Telefon	3.500.—	
Reisekosten	3.000.—	
Werbung	6.000.—	

Übertrag: 41.500.—

Übertrag: 1.522.390.—

Überträge:	41.500.--	1.522.390.--
Versicherungen	15.000.--	
Beiträge	1.000.--	
Betriebssteuern und Abgaben (ohne Ust)	20.000.--	
Kreditkosten	<u>22.000.--</u>	99.500.--

6) Vertriebskosten

Frachten u. Lkw-Kosten	30.000.--	
Umsatzsteuer (Geschätzter Ums.: 2 Mill)	80.000.--	
Provisionen	<u>55.000.--</u>	165.000.--
Geschätzte Gesamtausgaben (aufgerundet a. volle 10.000 DM)		<u>1.790.000.--</u> =====

Die vorstehende Rechnung macht zunächst nur eine Aussage über die veranschlagten Ausgaben während eines Jahres. Sie sagt nichts über seine zeitliche Verteilung aus, die aber wesentlich für die Aufstellung des Finanzierungsprogramms ist.

Als Unterlage für die Verteilung der Ausgaben über die einzelnen Zeiträume der Periode lassen sich das Fertigungsprogramm, die Erfahrung sowie der von Herrmann²¹⁾ aufgeführte Saisonkalender heranziehen. Der Unternehmer kennt die durchschnittlichen Längen der jeweiligen Teilkampagnen und kann so mit annähernder Genauigkeit die Produktionsausgaben für diese Zeiträume bestimmen, vorausgesetzt, daß sich Mengen und Preise gemäß den zugrundegelegten Erwartungen entwickeln.

Ein Ausgehen von den kalkulierten Stückkosten ist nicht zweckmäßig, da diese die Kostenbestandteile der stillen Zeit sowie solche Kosten, die im Planungszeitraum nicht mit Ausgaben verbunden sind (z.B. Abschreibungen), enthalten.

Verhältnismäßig geringe Schwierigkeiten bereitet die Verteilung der Materialausgaben, da sie sich unmittel-

21) a.a.O., S.251

bar auf die geplante Produktmenge beziehen lassen.

Schwieriger gestaltet sich schon die Aufteilung der Personalkosten. - Zunächst ist hier ein Unterschied zwischen Stammpersonal und Saisonpersonal zu machen. Für das Stammpersonal lassen sich die Ausgaben bei gleichbleibenden Löhnen und Gehältern in etwa gleichmäßig auf die zwölf Monate verteilen.

Anders verhält es sich mit den Saisonarbeitskräften. Ein gut organisiertes Rechnungswesen dürfte dabei dem Unternehmer aus früheren Kampagnen wertvolle Aufschlüsse liefern. Jedoch ist zu prüfen, inwieweit inzwischen eine Änderung der Akkordsätze oder der Kombination der Produktionsfaktoren stattgefunden hat. Gewisse Überlegungen erfordert auch die zeitliche Einstufung der übrigen Ausgabegruppen.

Die Ausgaben für das den Anbauern zur Verfügung gestellte Saatgut erfolgen bereits während der laufenden Periode im Frühjahr. Sie können daher immer nur für die übernächste Kampagne grob veranschlagt werden. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, daß sich die spätere Bezahlung der Rohware um diese Beträge mindert; denn der Konservenfabrikant hat den Anbauern das Saatgut nur vorfinanziert.

In die Zeit bis zum Beginn der übernächsten Kampagne fallen in der Regel auch die Instandhaltungsausgaben, um den Betrieb einsatzbereit zu machen. Es können hier nur Erfahrungsziffern zugrundegelegt werden. Auch evtl. Investitionsausgaben, die hier weiter keine Beachtung finden, werden regelmäßig in diesen Zeitraum fallen.

Der Betriebsmittelverbrauch konzentriert sich hauptsächlich auf die Kampagnemonate. Ausgaben für Beleuchtung und Heizung der Büro- und Lagerräume fallen jedoch auch in der stillen Zeit an. Die Verteilung erfolgt zweckmäßigerweise nach Erfahrungssätzen.

Die Zahlungstermine für Steuern, Versicherungsprämien, Beiträge und öffentliche Abgaben stehen im allgemeine

fest, so daß eine zeitliche Einordnung keine Schwierigkeiten bereiten dürfte.

Die sonstigen allgemeinen Ausgaben lassen sich, sofern die individuelle Erfahrung keine anderen Anhaltspunkte gibt, in etwa gleichmäßig über das Jahr verteilen, zumal ihr Gewicht im Rahmen der Gesamtausgaben gering ist.

Schwierigkeiten bereitet der Kreditkostenvoranschlag nach Höhe und zeitlicher Verteilung, weil die Kreditkosten erst das Ergebnis der Realisation des Finanzierungsprogramms darstellen, während der Ausgabenplan zunächst der Ermittlung des Kapitalbedarfs dient. Man kann deshalb nur sehr grobe Schätzungen auf der Basis der Vergangenheit vornehmen. Wegen des relativ geringen Gewichtes der Kreditkosten unter den Gesamtausgaben sind jedoch Fehlschätzungen nicht allzu schwerwiegend.

Auch die Verteilung der vertriebsabhängigen Ausgaben bereitet dem Unternehmer Schwierigkeiten, da hierzu konkrete Erwartungen über die Entwicklung des Verkaufs- und Umsatzgeschäfts Voraussetzung sind. Jedoch sind hier Fehlschätzungen so lange nicht von Gewicht, wie die Verkaufspreise die Ausgaben decken. Namentlich für die Umsatzsteuer ist in diesem Fall die Finanzierungsfrage gelöst, da sie normalerweise erst nach Eingang der Erlöse fällig wird.

Auf Grund der vorstehend angestellten Überlegungen kann man etwa zu folgender Verteilung der Ausgaben gelangen:

Lfd. Nr.	Ausgabenart	Gesamt- betrag	Jan.	Febr.	März	April
1	Saatgut	40.000				40000
2	Gebäude-Inst.	4.000				4000
3	Inventar-Inst.	13.000				5000
4	Allgem. Ink.	16.000				
5	Porto, Telefon	3.000				
6	Reisekosten	3.000				
7	Werbung	6.000				
8	Versicherung: Gen	15.000				
9	Beiträge	1.000				
10	Steuern u. Abg.	20.000				
11	(Gehalt Ust)	5000				
12	Gehälter	45.000				
13	Lohn Stenotyp.	30.000				
14	FW, soz. Aufw.	5.000				
15	Strom, Heizung, Wasser, Büro	3.500				
16	Kreditkosten	22.000				
17	1 - 15	222.500	1000	1000	6010	1000
18	Betriebsstoffe	24.500	2000	2000	3000	7000
19	Saisonlöhne	120.000	15000	16000	28000	15000
20	Rohware./-Saatk.	140.000	70000	70000		
21	a) Spargel	140.000				
22	b) Par-Farroten	16.250				
23	c) Broten	233.500				
24	d) Bohnen	136.700				
25	e) Spinat	1.500				
26	f) Fischpilze	144.000				
27	g) Apfel	9.600				
28	h) Erdbeeren	84.000				
29	i) Dosen	376.000				
30	j) Kitten-Leim	31.500				
31	k) Kling-Frachten	8.000				
32	l) Karten etc.	24.200				
33	m) Verdachkosten	30.000				
34	n) Provisionen	55.000				
35	o) Umsatzsteuer	80.000				
36	1 - 26	1.923.750	147450	200400	437000	288400
37	1 - 26	1.746.250	161900	209700	450300	304200
38	Ausgaben f. Saatgut im März der Vorperiode im 40.050					

Die vorstehende Aufstellung über die erwartete zeitliche Verteilung der betrieblichen Ausgaben enthält naturgemäß verschiedene Unsicherheitsfaktoren, und zwar auch dann, wenn man eine an sich richtige Aufschlüsselung unterstellt.

Diese Unsicherheiten liegen insbesondere bei den Ausgaben für die Beschaffung der Rohware. Höhere Rohwarenpreise bzw. größere Mengenanlieferungen als ursprünglich geplant erhöhen ceteris paribus den Kapitaleinsatz. (Auf die näheren Bedingungen wird später eingegangen.) Im Falle größerer Mengenanlieferungen ist außerdem zu beachten, daß hierdurch nicht nur der Kapitaleinsatz für Rohware steigt, sondern auch alle übrigen Ausgaben, die zur Verarbeitung der erhöhten Rohwarenmengen erforderlich sind, insbesondere die Ausgaben für Dosen und Löhne.

In gewissen Grenzen könnte man diesen Unsicherheiten begegnen durch die Aufstellung alternativer Rechnungen. Betrachtet man jedoch die in unserem vereinfachten (!) Beispiel zugrundegelegte Zahl der Produktarten, so wird die Zahl der Variablen deutlich, denen eine Rechnung mit den für möglich gehaltenen Alternativen Aufmerksamkeit schenken müßte.

Aus rein praktischen Gründen wäre es daher zu überlegen, ob nicht eine Beschränkung der Alternativrechnung auf Produktgruppen, welche das finanzielle Schwergewicht im Fertigungsprogramm bilden, vorgenommen werden soll. In unserem Beispiel wäre dies vor allem die Erbsen- und Bohnenverarbeitung.

Rohwaren- art	Gepl. Be- zugsmenge 100 kg	a) z. Festpreis b) z. Tagespreis 100 kg	a) Festpreis b) Gepl. Tagespreis p. 100 kg	Mögl. Höchstpreis	Evtl. Kap.-Mehrbedarf
Erbsen	8250	a) 3000 b) 5250	a) 30.-- b) 33.--	a) 30.-- b) 50.--	89.250.--

Diese Rechnung gilt nur ceteris paribus. Da jedoch damit zu rechnen ist, daß der erhöhte Preis auf einem verminderten Hektar-Ertrag beruht, werden auf die zu Festpreisen belegten Anbauflächen geringere Anlie-

ferungen entfallen als der Planung zugrundegelegt wurden. Will der Unternehmer sein mengenmäßiges Programm beibehalten, so muß er die Fehlmengen am freien Markt zum Tagespreis kaufen. Der oben errechnete Mehrbedarf an Kapital bedarf daher einer Korrektur. Geht man beispielsweise von einem Minderertrag der zu Festpreisen belegten Flächen von 1000 dz aus, so ergibt sich folgende Korrekturrechnung:

	89.250.—
./ 1000 dz Minderertrag der zu Festpreisen belegten Flächen. (à 30.— DM)	30.000.—

	59.250.—
1000 dz Ersatzkäufe am freien Markt zu Tages- preisen (à 50.— DM)	50.000.—

Kapitalmehrbedarf	109.250.—
	=====

Durch eine solche Gegenüberstellung der negativsten Erwartung mit der Durchschnittserwartung wird zumindest das Ausmaß der in dieser Diskrepanz ruhenden Risiken deutlich und der Unternehmer zu vorsichtigen Dispositionen bewegt. - Zwar sind Erwartungen stets subjektiv. Dennoch werden die jahrelangen Erfahrungen der Vergangenheit den Wahrscheinlichkeitsgrad einer Erwartung vergrößern und damit eine gewisse Annäherung an die Objektivität herbeiführen. Wenn damit auch das Risiko von Fehlplanungen keineswegs beseitigt ist, dürften diese Überlegungen doch nützlicher sein als ein bloßes „Über-den-Daumen-Peilen“. Derselben Ansicht ist Wittmann²²⁾, wenn er u.a. ausführt: „Für den Unternehmer wird dabei selbst eine sehr undeutliche Vorstellung in der Regel nützlicher sein als überhaupt keine; zumindest zwingt sie ihn dazu, die Situation zu durchdenken.“

22) Wittmann, W., Ungewißheit und Planung, ZfhF 1958,
S. 504

2. Die Veranschlagung der zukünftigen Einnahmen

Auch bei der Veranschlagung der Einnahmenentwicklung treten naturgemäß Schätzungsrisiken auf, da die Vorausschätzung Vorstellungen über Preis und Menge der in den einzelnen Zeitabschnitten abzusetzenden Produkte erfordert. Der Konservenfabrikant wird zur Zeit der Kapitalbedarfsermittlung in den wenigsten Fällen auf vorherige Kaufabschlüsse zurückgreifen können. Er ist daher weitgehend auf Erfahrungssätze der Vergangenheit angewiesen. Es empfiehlt sich auch hier die Aufstellung alternativer Rechnungen, um die in der Planung ruhenden Risiken sichtbar werden zu lassen. - Gewisse Unterlagen über den zu erwartenden Mengenumsatz können dem Konservenfabrikanten u.U. die sog. Voraufträge geben, die von den Abnehmern erteilt werden. Sie sind allerdings unverbindlich und dienen in erster Linie dem Zweck, dem Fabrikanten einen Überblick über die Kundenwünsche zu verschaffen und bilden somit vornehmlich eine Unterlage für die Planung des Fertigungsprogramms. .

Unter Zugrundelegung unseres oben angenommenen Fertigungsprogramms sei nunmehr eine Veranschlagung der Einnahmen vorgenommen. Ausgangspunkt ist zunächst der Mengenumsatzplan, der sich vom Absatzplan durch die Berücksichtigung des den Kunden eingeräumten Zahlungsziels unterscheidet. Dabei sei ein durchschnittliches Zahlungsziel von 14 Tagen unterstellt.

Mengenumsatz-Plan

Erzeugnisart	Gesamt- menge	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Ok.	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	April
Spargel	50000	5000	10000	20000	10000	5000							
Karotten	60000		5000		20000	10000	5000	5000	5000	5000			
Erbsen	500000				100000	100000	30000	50000	50000	20000	60000	30000	10000
Bohnen	500000					150000	50000	50000	60000	30000	100000	50000	10000
Spinat	60000						30000	30000	10000	5000	5000	5000	5000
Mischpilze	150000						50000	40000	10000	20000	20000	10000	
Apfelmus	120000						40000	20000	20000	20000	20000		
Erdbeeren	60000				5000	5000	10000	5000	5000	10000	10000		

Durch Multiplikation dieser Absatzmengen mit den erwarteten Preisen gelangt man zum eigentlichen Einnahmenplan. Die Problematik eines solchen Planes liegt in den nicht vorhersehbaren Preisschwankungen, deren Welt man nicht, in welchem Umfang die an gebotenen Skonti und Frühabnehmerabatte in Anspruch genommen werden. Man könnte die beiden letzteren Gesichtspunkte durch einen entsprechenden Abschlag im Planpreis berücksichtigen. Im übrigen ist es ohne an unerwünscht, die Plangrößen einer laufenden Kontrolle zu unterziehen, um eine spätere bessere Erkenntnis verwerten zu können. Zunächst aber muß man sich auf den Absatz von Durchschnittspreisen beschränken.

Einnahmen-Plan

Erzeugnisart	Preis P. Dose	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	O. t.	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	April	Gesamt-Sinnah
Spargel	4.50	22500	45000	90000	45000	22500								225.000
Karotten	1.10		5500											66.000
Erbsen	1.20				120000	11000	5500	5500	60000	24000	72000	36000	12000	600.000
Bohnen	1.-					150000	96000	60000	60000	30000	100000	50000	10000	500.000
Spinat	1.80						97500	78000	13500	39000	39000	4000	4000	48.000
Mischpilze	1.95						30000	15000	15000	15000	15000	19500		292.500
Apfelmus	2.75						24000	12000	12000	24000	24000			90.000
Erdbeeren	2.40				12000	12000	24000	12000	12000	24000	24000			144.000
Summe:	DM	22500	50500	107500	199000	327500	301000	244500	180000	141500	254000	109500	26000	1.965.500

Anmerkung: Die obigen Preise sind mehr oder weniger willkürlich gewählt und erheben nicht den Anspruch, den derzeitigen Marktverhältnissen zu entsprechen.

Weicht der tatsächliche Absatzpreis vom Planpreis nach unten hin ab, so ist offensichtlich, daß die Auswirkungen auf die Liquidität umso größer sind, je höher der Anteil der betroffenen Erzeugnisart am Gesamtprogramm ist. So würde z.B. ein durchschnittlicher Preisrückgang von -,20 DM bei Erbsen- bzw. Bohnenkonserven einen Einnahmeausfall von je 100.000.— DM bewirken. Eine Gegenüberstellung mit den geplanten Ausgaben macht schnell ersichtlich, wann die Eigenkapitalsubstanz angegriffen wird bzw., falls die Produktion nur mit Fremdkapital finanziert werden muß, wann das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, die Kredite aus den Erlösen der Kampagne zurückzuzahlen. In unserem Beispiel würde dieser Fall eintreten, sobald die Einnahmeausfälle die Grenze von ca. 220.000.— DM überschreiten, denn den erwarteten Einnahmen von rund 1.965.000.— DM stehen etwa 1.745.000.— DM an Ausgaben gegenüber (vgl. S.24). Der Unternehmer vermag auf diese Weise sehr gut zu erkennen, wann die Lage bedrohlich wird.

3. Die Ermittlung des Kapitalbedarfs

Eine Saldierung der erwarteten Einnahmen und Ausgaben ergibt infolge der Saisonalität zeitweise Ausgabenüberschüsse und zeitweise Einnahmenüberschüsse. Man kann diese Saldierung graphisch und numerisch durchführen. Graphisch erzielt man das Ergebnis durch vertikale Subtraktion der Einnahmekurve von der Ausgabenkurve.

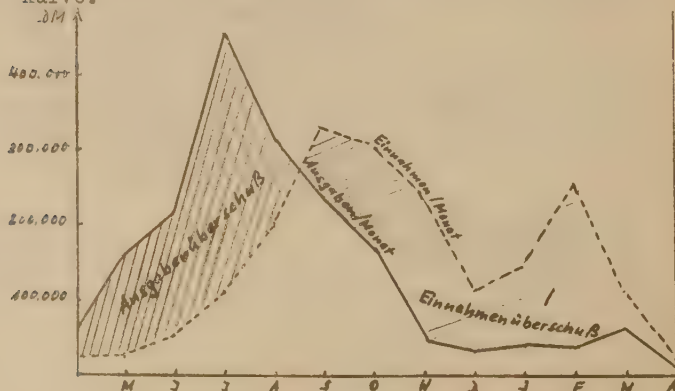


Fig. 1

Das vorstehende Diagramm weist einen Ausgabenüberschuß während der Monate Mai - August auf, der im Verlaufe des Monats September durch einen Einnahmenüberschuß abgelöst wird. Saldiert man Ausgabenkurve und Einnahmenkurve miteinander, so gelangt man zu dem nachstehenden Schaubild:

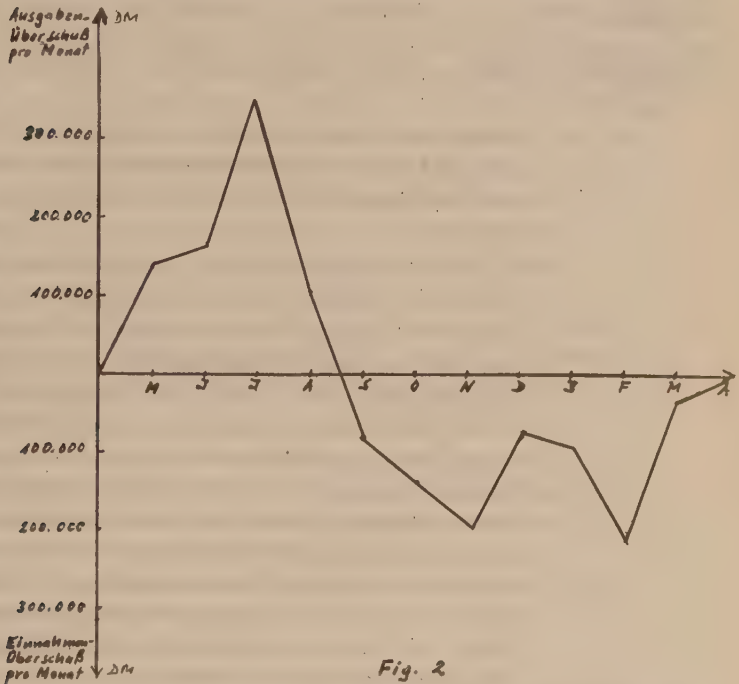


Fig. 2

Die numerische Saldierung gelangt zu folgenden Zahlenwerten:

	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.
Betriebl. Ausgaben	161900	209700	453050	304200	227900	159500
+ Entnahmen	1600	1900	4800	4000	11000	3800
	163500	211600	457850	308200	238900	163300
- Einnahmen	22500	50500	107500	199000	327500	303000
Ausgaben-überschuß	141000	161100	350350	109200		
Einnahmen-überschuß					88600	139700

	Nov.	Dez.	Jan.	Febr.	März	April
Betriebl. Ausgaben	43650	28750	36300	40050	67850	13900
+ Entnahmen	4200	6500	9200	4000	4100	1700
	47850	35250	45500	44050	71950	15600
- Einnahmen	244500	110000	141500	254000	109500	26000
Ausgaben-überschuß						
Einnahmen-überschuß	196650	74750	96000	209950	37550	10400

Vorweg sei bemerkt, daß die aufgeführten Entnahmen rein willkürlich angenommen sind. In ihnen sind auch die persönlichen Steuern des Unternehmers eingeschlossen.

Der vorstehende Finanzplan kann nur als vorläufiger betrachtet werden, da er die Deckung des Kapitalbedarfs noch nicht berücksichtigt. Zu bemerken ist ferner, daß bei den Produktionsausgaben zunächst davon ausgegangen wurde, daß sie bei Empfang der Gegenleistung fällig sind; denn auch wenn man die Aufnahme eines Stundungskredits nicht unter den Begriff der Finanzierung rechnet, bleibt sie als Alternative zur Sofortzahlung infolge Aufnahme eines Geldkredits bestehen. Entscheidet sich der Unternehmer bei der Aufstellung des Finanzierungsprogramms für die Inanspruchnahme von Stundungskrediten, so kommt dies einer zeitlichen Hinausschiebung von Ausgaben gleich, was im Finanzplan zu berücksichtigen ist.

Die Beseitigung des Ausgabenüberschusses erfolgt somit entweder durch Schaffung von Einnahmen aus der Aufnahme von Geldkrediten bzw. durch Verlegung der Ausgaben mittels Stundungskrediten. - In beiden Fällen ist nun zu berücksichtigen, daß im Tilgungszeitraum die betrieblichen Ausgaben um die Tilgungsausgaben erhöht werden. Auf diese Weise kann sich der ursprünglich ermittelte Einnahmenüberschuß in einen Ausgabenüberschuß verwandeln, d.h. der Unternehmer muß Fremdkapital in Anspruch nehmen, um die fälligen Kredite

tilgen zu können.

Nun ist es unbestreitbar, daß die zugrundegelegten Zahlen umso unsicherer sind, je weiter sie in der Zukunft liegen. Deshalb ist es erforderlich, den Plan laufend zu überprüfen.

Zur genauen Abstimmung von Einnahmen und Ausgaben ist es außerdem zweckmäßig, einen genaueren Finanzplan aufzustellen, der fortlaufend etwa die jeweils kommenden drei Monate umfaßt. Dieser ist wiederum in wöchentliche Zahlungspläne zu untergliedern, denn es ist noch nicht sicher, daß der für den Monat im ganzen herbeigeführte Ausgleich von Einnahmen und Ausgaben auch für die einzelne Woche gilt. Es ist durchaus möglich, daß z.B. die ersten Wochen eines Monats noch einen Ausgabenüberschuß aufweisen, der erst gegen Monatsende durch die entsprechenden Einnahmen ausgeglichen wird. Für die ersten Wochen wäre daher noch ein kurzfristiger Überbrückungskredit erforderlich.

Der wöchentliche Zahlungsplan sollte gegen Ende der auslaufenden Woche für die kommende Woche aufgestellt werden. Hierzu ist eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Buchhaltungsleiter und dem Leiter des Finanzwesens notwendig. Bei den mittleren Konservenfabriken liegt die Überwachung der Finanzen meistens in den Händen des Unternehmers selbst.

Der wöchentliche Zahlungsplan soll eine Detaillierung enthalten, die zumindest der des Jahresplans entspricht. Eine weitere Unterteilung kann nur von Vorteil sein. - In jedem Fall aber ist gerade dieser Plan in einer Branche, die infolge der Witterungsabhängigkeit mit häufigen Planabweichungen rechnen muß, unerlässlich.

Im folgenden sei ein Entwurf eines Zahlungsplans für die einzelnen Wochen dargestellt. Er kann selbstverständlich auf die individuellen Belange der Unternehmung modifiziert werden.

Zahlungsplan für die Woche vom..... bis

A. Ausgaben

DM

I. Betriebliche Ausgaben

1. Löhne u. soz. Abgaben
2. Gehälter " "
3. Rohware
 - a) Rechng. X
 - b) " Y
 - c) " Z
4. Warenumschießungen
 - a)
 - b)
5. Verpackung, Etiketten etc.
6. Allgem. Verw.-Kosten
 - a)
 - b)
7. Strom
8. Gas
9. Wasser
10. Heizstoffe
11. Kfz-Kosten
12. Steuern
13. Beiträge
14. Versicherungsprämien
15. Öfftl. Abgaben
16. Sonstige

II. Kreditrückzahlungen

1. Darlehen
2. Bankkredit
3. Wechsel
 - a) per
 - b) per
4. Sonstige

III. Entnahmen

Summe

B. Einnahmen und Bestand

I. Betriebliche Einnahmen

1. Debitoren
 - a)
 - b)
 - c)
2. Sonstige

II. Aufnahme von Krediten

1. Darlehen
2. Bank
3. Wechsel
 - a) per
 - b) per

III. Bestand an liquiden Mitteln

1. Kasse
2. Bank
3. Postscheck

Summe

Der vorstehende Entwurf, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt, macht ersichtlich, daß in jeder Woche die Summe der unter B zusammengefaßten Positionen zumindest gleich der Summe der unter A zusammengefaßten sein muß, denn kein Unternehmen kann mehr ausgeben als es vorher eingenommen hat.

Man wird darüber streiten können, ob der Wechselkredit in einem solchen Zahlungsplan unter den Einnahmen aufzuführen ist oder nicht, da mit seiner Aufnahme kein Geld in die Unternehmung fließt. - Dem läßt sich entgegen halten, daß der Wechsel ein Geldsurrogat darstellt und mit der Ausstellung und Akzeptierung eine „Geldschöpfung“ vorgenommen wird. Diese Tatsache hat auch den Staat veranlaßt, bei Inumlaufsetzung des Wechsels eine Wechselsteuer zu erheben. - Daneben sprechen jedoch auch rein praktische Gründe für seine Aufführung unter den Einnahmen. Da beim Wechselkredit sehr strenge Anforderungen an die Einhaltung der Laufzeit gestellt werden, sollte der Wechsel nicht nur bei Fälligkeit unter den Ausgaben erscheinen, sondern bereits bei Eingehung der Verpflichtungen unter den Einnahmen.

4. Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe des Finanzplans oder der sog. Kapitalgebundetheitsrechnung?

Die Kapitalbedarfsermittlung auf Grund des Finanzplans ist die allgemein übliche Form, soweit überhaupt eine systematische Finanzplanung durchgeführt wird. Sie zeichnet sich durch eine relativ einfache Handhabungsmöglichkeit aus.

Durch die bloße Saldierung von Einnahmen und Ausgaben eines bestimmten Bezugszeitraums treten jedoch die Elementarvorgänge, auf deren Summe letztlich alle finanziellen Dispositionen beruhen, in den Hintergrund.

Der Elementarvorgang ist dadurch gekennzeichnet, daß dem Verkaufserlös eines Produktes mit gewissem Zeit-

abstand Ausgaben für Beschaffung, Herstellung usw. vorausgehen. Diesen Zeitraum, um den die Ausgaben den Einnahmen vorausgehen, bezeichnet man als Voreilzeit. Zur Bestreitung dieser Ausgaben, welche vor den entsprechenden Einnahmen liegen, benötigt der Unternehmer eine bestimmte Geldsumme. -

Am einfachsten wird dies deutlich, wenn man sich einen Händler vor Augen führt, der nur mit einer Ware handelt. Jener benötigt zum Einkauf seiner Ware Geld in bestimmter Höhe, das ihm aber erst nach Ablauf der Voreilzeit, d.h. nach dem Umsatz der Ware, aus den Erlösen zufließt. Er muß sich daher, wenn ihm der Lieferant die Ware nicht bis zum Eingang der Erlöse kreditiert, von dritter Seite das Geld beschaffen.

Man bezeichnet diesen Zeitraum, für den das Geld benötigt wird, vielfach auch als Kapitalgebundenheitsdauer, wobei man sich von der Vorstellung leiten läßt, daß die flüssigen Mittel nunmehr in der gekauften Ware gebunden sind. Nun ist wohl offensichtlich, daß diese Vorstellung nur einen bildhaften Vergleich darstellen kann, denn das Geld erhält der Lieferant, wo es genau so flüssig ist wie bisher, und dafür bekommt der Unternehmer die Ware. Daher soll hier in Zukunft von der Voreilzeit der Ausgaben gesprochen werden.

Die obigen Ausführungen werden deutlich gemacht haben, daß jeder Elementarvorgang durch einen bestimmten Kapitalbedarf gekennzeichnet ist, dem eine bestimmte Voreilzeit zugeordnet ist.

An dieser Stelle entzündet sich die Frage, ob der Kapitalbedarf nicht, statt mit Hilfe des Finanzplans, auf Grund der sog. Kapitalgebundenheitsrechnung ermittelt werden kann. - Das Verfahren hätte den Vorteil, daß neben dem Kapitalbedarf gleichzeitig ein Hinweis auf die erstrebenswerten Kreditlaufzeiten erzielt würde, was, wie wir noch sehen werden, gerade für eine Saisonunternehmung nicht ohne Bedeutung ist. - Dazu

wäre es erforderlich, die Voreilzeiten der verschiedenen Ausgaben zu ermitteln.

In den folgenden Ausführungen soll versucht werden, diese Frage zu klären.

Bei der Ermittlung der Ausgabenvoreilzeiten tauchen indessen verschiedene Schwierigkeiten auf, die auf der Vielschichtigkeit der heutigen Unternehmung beruhen. Die moderne Unternehmung hat zu einer zeitlichen Spaltung der Ausgaben geführt, so daß dem Verkaufserlös eines Produktes Ausgaben mit verschiedenen Voreilzeiten zugeordnet werden müssen. In den Fertigungsbetrieben ist dies bereits durch die im Zeitablauf erfolgende Fertigung bedingt. So liegen z.B. die Ausgaben für Materialbeschaffung zeitlich vor den Vertriebsausgaben usw. - Eine weitere Ursache liegt in der mangelnden Teilbarkeit der Produktionsfaktoren begründet. Sie führt dazu, daß die anteiligen Investitionsausgaben eine wesentlich längere Voreilzeit benötigen als die laufenden Herstellungsausgaben. - Daneben führt das Bestehen allgemeiner Kostenstellen dazu, daß verschiedene Ausgabenarten dem Erzeugnis nicht mehr direkt zugerechnet werden können. - H.Koch^{22a)} verweist ferner auf Ausgaben, die nicht mit späteren Einnahmen verbunden sind, wie Steuern und Versicherungsprämien. Diese Ausgaben besitzen im Grunde keine Beziehung zur abgesetzten Leistung.

Das Problem der Zurechenbarkeit läßt sich nur lösen, wenn man davon ausgeht, daß die erzielten Umsatzerlöse zunächst einmal alle im Rahmen der Unternehmung anfallenden Ausgaben decken sollen. Erst was darüber hinausgeht, kann als Gewinn und damit als Unternehmereinkommen betrachtet werden.

Den gleichen Gedanken verfolgt ja neben anderen auch die Selbstkostenrechnung, wenn sie alle betrieblichen Ausgaben - auch die Steuern und Versicherungsprämien - im Rahmen der Betriebsabrechnung nach bestimmten Verrechnungsschlüsseln auf die Kostenträger verteilt. Durch diese Verrechnung aber ist gleichzeitig eine Beziehung zwischen diesen direkt nicht zurechenbaren Ausgaben und den Einnahmen aus der abgesetzten Leistung hergestellt, so daß man auch für diese Ausgaben

22a) Stichwort „Finanzplanung“, HdBW, Sp.1912

eine Voreilzeit bestimmen kann. So kommt es, daß die Ausgaben für ein Produkt mit verschiedenen Voreilzeiten versehen sind, woraus entsprechende Anforderungen an die Finanzierung resultieren.

In diesem Zusammenhang sei auch das Problem der Gewinnerzielung erörtert, weil diese Erlösbestandteile sich keiner Ausgabe zuordnen lassen. - Jeder nichtentnommene Stückgewinn führt dem Unternehmen neues Eigenkapital in liquider Form zu. Der Unternehmer kann hierüber frei verfügen und es entweder zur Tilgung fälliger Kredite verwenden oder im Produktionsprozeß einsetzen. Der nichtentnommene Gewinn vermindert insoweit den Bedarf an fremden Mitteln, hat aber mit dem geschilderten Elementarvorgang im Grunde nichts zu tun.

Grundsätzlich anders verhält es sich mit den Abschreibungserlösen, soweit sie nicht nur noch das Äquivalent für kalkulatorische Abschreibungen mit dem Charakter von Zusatzkosten darstellen. Im letzteren Fall würde es sich um Gewinnbestandteile handeln, denen man lediglich aus Gründen des Kostenvergleichs einen Kostencharakter zudiktiert hat. Sonst sind den Abschreibungserlösen einst die Investitionsausgaben vorausgegangen, so daß hier eine Beziehung zwischen Einnahmen und Ausgaben besteht. -

Auf Grund der vorausgegangenen Überlegungen scheint es, daß eine Kapitalbedarfsermittlung mit Hilfe der sog. Kapitalgebundenheitsrechnung möglich ist. Das soll nun näher untersucht werden.

Im Gegensatz zum Finanzplan erfolgt bei dieser Form der Kapitalbedarfsermittlung keine Saldierung von Einnahmen und Ausgaben im gleichen Bezugszeitraum. Man geht aus von dem nach Ausgabenarten bzw. -gruppen aufgegliederten zeitlichen Ausgabenplan und ermittelt die Voreilzeiten je Ausgabengruppe. Die Voreilzeit kann in Monaten, Wochen oder Tagen ausgedrückt werden. Ferner ist es erforderlich, daß man einen Mengenumsatz-Plan sowie eine Aufgliederung der Stückkosten nach Kostenarten bzw. Kostenartengruppen, soweit sie mit Ausgaben im Zusammenhang stehen, angefertigt hat. Das zeigt, daß das Vorhandensein einer Betriebsabrechnung organisatorische Voraussetzung ist.

Das folgende Schema zeigt eine solche Aufteilung.

Aufteilung der Selbstkosten

Kostenart	Jahres- betrag DM	Sparzel		Kartotten		Erbsen		Bohnen		Mischpilze		Spinat		Apfelmus		Erdbeeren		Verteilungs- schlüssel
		K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	
Rohware	807600	140000	2,80	17620	0,29	263250	0,53	149000	0,30	144000	0,56	1500	0,03	9600	0,08	84000	1,40	
Zutaten	5000	400	0,01	100	0,01	500	0,01	500	0,01	1000	0,01	500	0,01	1500	0,01	1000	0,02	
Dose	378000	13000	0,26	15600	0,26	170000	0,26	130000	0,26	39000	0,26	15600	0,26	31200	0,26	15600	0,26	
Etikett etc.	31500	1500	0,03	1800	0,03	15000	0,03	15000	0,03	4500	0,03	1800	0,03	3600	0,03	1800	0,03	
Bilg.Frachten	8000	4000	0,08							1500	0,01			1000	0,01	1000	0,02	
Wart.-Löhne	120000	20000	0,40	5000	0,09	28000	0,06	25000	0,05	25000	0,17	3000	0,05	4800	0,04	9600	0,16	
gem.K.-Löhne	30000	1000	0,02	1200	0,02	10000	0,02	10000	0,02	3000	0,02	1200	0,02	2400	0,02	1200	0,02	Dosenzahl
Stromkosten	2000	2500	0,05	1000	0,02	3500	0,02	7500	0,02	2900	0,02	2000	0,03	2500	0,02	1500	0,03	
Instandhaltg.	17000	1000	0,02	1500	0,03	6000	0,02	5000	0,01	500	0,01	1000	0,02	1500	0,02	500	0,01	Mechan.-Grad
FW-Soz.Aufw.	5000	800	0,02	200	0,01	1000	0,01	1000	0,01	1000	0,01	100	0,01	500	0,01	400	0,01	Lohnsumme
Allg.Verw.K.	63500	2000	0,04	2400	0,04	20000	0,04	25000	0,05	6000	0,04	2400	0,04	4800	0,04	2400	0,04	Dosenzahl
Kreditkosten	22000	1000	0,02	1200	0,02	10000	0,02	10000	0,02	3000	0,02	1200	0,02	2400	0,02	1200	0,02	"
Verpack.-u. Vertr.-Kosten	60200	2000	0,04	2400	0,04	20000	0,04	20000	0,04	6000	0,04	2400	0,04	4800	0,04	2400	0,04	"
Provisionen	55000	7000	0,14	2400	0,01	20000	0,04	15000	0,03	9000	0,06	1800	0,03	3600	0,03	4200	0,07	3% V. Vr.-Preis
Umsatzsteuer	80000	9000	0,16	3000	0,05	25000	0,05	20000	0,04	12000	0,08	2400	0,04	3600	0,03	6000	0,10	4%
Steuern u. Beitr.	21000	2500	0,05	600	0,01	5000	0,01	5000	0,01	3000	0,02	600	0,01	1500	0,02	2400	0,04	Dos. Z. + Rohw. Wt.
Versicherungen	15000	500	0,01	600	0,01	5000	0,01	5000	0,01	1500	0,01	600	0,01	1200	0,01	600	0,01	"
Abschreibungen	10000					5000	0,01	2000	0,01									Mechan.-Grad
	1756400	208200	4,17	56250	0,97	572250	1,16	447000	0,92	262500	1,77	38100	0,65	80500	0,69	135300	2,28	
Stückgewinn		0,33		0,13		0,02		0,03		0,18		0,15		0,06			0,12	
Planpreis		4,50		1,10		1,20		1,10		1,95		0,80		0,75			2,40	

K = Gesamtkosten
k = Stückkosten

Zu der vorstehenden Tabelle ist noch folgendes zu bemerken:

Die Verteilung der Selbstkosten braucht in der Aufstellung zu diesem Zweck nicht nach dem Verursachungsprinzip zu erfolgen. Bei liquiditätsmäßigen Überlegungen steht das Deckungsprinzip im Vordergrund. Finanziell gesehen kommt es in erster Linie darauf an, daß alle Ausgaben durch Erlöse gedeckt werden. Welche Erzeugnisart hierzu den Hauptbeitrag leistet, ist vom finanziellen Standpunkt aus gleichgültig. Im Hinblick auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aber ist es gut, wenn man die Verteilung der Ausgaben möglichst entsprechend dem Verursachungsprinzip vornimmt. Soweit auf Unterlagen der Kostenrechnung zurückgegriffen wird, geschieht dies in der Regel automatisch. - Ob die in unserem Beispiel zugrundegelegten Verteilungsschlüssel in jedem Falle zweckmäßig sind, bleibe dahingestellt. Es geht hier weniger um eine richtige Verteilung als um eine Darstellung des Prinzips. - Eine genauere Betrachtung der Aufstellung zeigt, daß in den Stückkosten noch Reserven stecken, was seine Ursache in der Aufrundung auf volle Pfennige hat. Falls die veranschlagten Ausgaben nicht überschritten werden, stellen diese Reserven Gewinne dar. Im übrigen wird aus dieser Aufstellung die Bedeutung des einzelnen Pfennigs in der Kalkulation und Preispolitik der Konservenindustrie deutlich. -

Mit Hilfe des Mengenumsatz-Planes und dieses Kostenverteilungs-Planes läßt sich nun der Ablauf der Voreilzeit, also der Umschlag des eingesetzten Kapitals, bei den einzelnen Ausgabengruppen feststellen. Zur praktischen Vereinfachung wird es zweckmäßig sein, Ausgabenarten, die gleichmäßig anfallen und in etwa gleicher Weise auf Beschäftigungsschwankungen reagieren, zu einer Ausgabengruppe zusammenzufassen. Das gilt sowohl für die zahlreichen Gemeinkostenarten, soweit sie mit Ausgaben verbunden sind, als auch für direkte Kosten; bei letzteren vorwiegend dann, wenn eine Vielzahl ver-

Zu der vorstehenden Tabelle ist noch folgendes zu bemerken:

Die Verteilung der Selbstkosten braucht in der Aufstellung zu diesem Zweck nicht nach dem Verursachungsprinzip zu erfolgen. Bei liquiditätsmäßigen Überlegungen steht das Deckungsprinzip im Vordergrund. Finanziell gesehen kommt es in erster Linie darauf an, daß alle Ausgaben durch Erlöse gedeckt werden. Welche Erzeugnisart hierzu den Hauptbeitrag leistet, ist vom finanziellen Standpunkt aus gleichgültig. Im Hinblick auf Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aber ist es gut, wenn man die Verteilung der Ausgaben möglichst entsprechend dem Verursachungsprinzip vornimmt. Soweit auf Unterlagen der Kostenrechnung zurückgegriffen wird, geschieht dies in der Regel automatisch. - Ob die in unserem Beispiel zugrundegelegten Verteilungsschlüssel in jedem Falle zweckmäßig sind, bleibe dahingestellt. Es geht hier weniger um eine richtige Verteilung als um eine Darstellung des Prinzips. - Eine genauere Betrachtung der Aufstellung zeigt, daß in den Stückkosten noch Reserven stecken, was seine Ursache in der Aufrundung auf volle Pfennige hat. Falls die veranschlagten Ausgaben nicht überschritten werden, stellen diese Reserven Gewinne dar

Im übrigen wird aus dieser Aufstellung die Bedeutung des einzelnen Pfennigs in der Kalkulation und Preispolitik der Konservenindustrie deutlich. -

Mit Hilfe des Mengenumsatz-Planes und dieses Kostenverteilungs-Planes läßt sich nun der Ablauf der Voreilzeit, also der Umschlag des eingesetzten Kapitals, bei den einzelnen Ausgabengruppen feststellen. Zur praktischen Vereinfachung wird es zweckmäßig sein, Ausgabenarten, die gleichmäßig anfallen und in etwa gleicher Weise auf Beschäftigungsschwankungen reagieren, zu einer Ausgabengruppe zusammenzufassen. Das gilt sowohl für die zahlreichen Gemeinkostenarten, soweit sie mit Ausgaben verbunden sind, als auch für direkte Kosten; bei letzteren vorwiegend dann, wenn eine Vielzahl ver-

Aufteilung der Selbstkosten

Postenart	Jahres- betrag	Sparzel		Karotten		Erbsen		bohnen		Mischpilze		Spinat		Apfelmus		Erdbeeren		Verteilungs- schlüssel
		K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	K	k	
Rohware	607600	140000	2.80	17250	0.29	263250	0.53	144000	0.30	144000	0.30	1500	0.03	9600	0.08	34000	1.40	
Zutaten	5000	400	0.01	100	0.01	500	0.01	500	0.01	1000	0.01	500	0.01	1500	0.01	1000	0.02	
Dose	376000	13000	0.26	15600	0.26	130000	0.26	130000	0.26	39000	0.26	15600	0.26	31200	0.26	15600	0.26	
Sticket etc.	31500	1500	0.03	1800	0.03	15000	0.03	15000	0.03	4500	0.03	1800	0.03	3600	0.03	1800	0.03	
Zug-Frachten	4000	4000	0.03							1500	0.01			1000	0.01	1000	0.02	
vert.-Löhne	120000	20000	0.40	5000	0.09	20000	0.06	25000	0.05	25000	0.17	3000	0.05	4800	0.04	9600	0.16	
gem.K.-Löhne	30000	1000	0.02	1200	0.02	10000	0.02	10000	0.02	3000	0.02	1200	0.02	2400	0.02	1200	0.02	Dosenzahl
Betriebsstoffe	20000	2500	0.05	1000	0.02	3500	0.02	7500	0.02	2500	0.02	2000	0.03	2500	0.02	1500	0.03	
Instandhaltg.	17000	1000	0.02	1500	0.03	6000	0.02	5000	0.01	500	0.01	1000	0.02	1500	0.02	500	0.01	Mechan.-Grad
FW.soz.Aufw.	5000	800	0.02	200	0.01	1000	0.01	1000	0.01	1000	0.01	100	0.01	500	0.01	400	0.01	Lohnsumme
Allg.Verw.K.	63500	2000	0.04	2400	0.04	20000	0.04	25000	0.05	6000	0.04	2400	0.04	4800	0.04	2400	0.04	Dosenzahl
Kreditkosten	22000	1000	0.02	1200	0.02	1000	0.02	10000	0.02	3000	0.02	1200	0.02	2400	0.02	1200	0.02	"
Verpack.-u.)	60200	2000	0.04	2400	0.04	20000	0.04	20000	0.04	6000	0.04	2400	0.04	4800	0.04	2400	0.04	"
Verfr.-Kosten)																		
Provisionen	55000	7000	0.14	2400	0.04	20000	0.04	15000	0.03	9000	0.06	1800	0.03	3600	0.03	4200	0.07	3.5 v. V.K.-Preis
Umsatzsteuer	30000	9000	0.15	3000	0.05	25000	0.05	20000	0.04	12000	0.08	2400	0.04	3600	0.03	6000	0.10	4.5 "
Steuern u.Betr.	21000	2500	0.05	600	0.01	5000	0.01	5000	0.01	3000	0.02	600	0.01	1900	0.02	2400	0.04	Dos. 2.+ Rohw.Wt.
Versicherungen	15000	500	0.01	600	0.01	5000	0.01	5000	0.01	1500	0.01	600	0.01	1200	0.01	600	0.01	"
Abschreibungen	100000					5000	0.01	2000	0.01									Mechan.-Grad
						5000	0.01	2000	0.01									
	1756500	206200	4.17	6250	0.97	572250	1.11	447000	0.92	262500	1.77	38100	0.65	80900	0.69	135000	2.28	

Stückgewinn	0.33	0.13	0.08	0.15	0.06	0.12
Planpreis	4.50	1.20	1.00	0.80	0.75	2.40

K = Gesamtkosten
k = Stückkosten

Zu den vorstehenden Aufstellungen ist erläuternd folgendes hinzuzufügen:

- (1) Die Ausgaben für Rohware wurden wegen ihrer Bedeutung für die finanzielle Disposition einer Konservenfabrik einer weiteren Aufgliederung nach Erzeugnisarten unterzogen, Dadurch sind die Voreilzeiten für jede Rohwarensart getrennt feststellbar, was im Falle späterer Planabweichungen bedeutsam sein kann. Die Kleinbuchstaben a - h kennzeichnen die zugehörigen Erzeugnisarten.
- (2) Voreilzeiten von weniger als einem Monat finden hier keine Beachtung. Es wird davon ausgegangen, daß die zeitliche Diskrepanz von Einnahmen und Ausgaben innerhalb eines Monats nur wenige Tage beträgt.
- (3) Bei der Ausgabengruppe „Allgemeine Verwaltungskosten“ kommt es infolge der saisonalen Umsatzkonzentration bei zeitlich gleichbleibenden Ausgaben zu einer zeitweisen Freisetzung von Kapital. Den Zeitraum der Freisetzung bezeichnen wir entsprechend als Nacheilzeit. Das freigesetzte Kapital kann während dieser Dauer an anderer Stelle eingesetzt werden.

Nachdem man so für alle Ausgabengruppen die Voreilzeiten bzw. die Nacheilzeiten ermittelt hat, schreitet man für die einzelnen Monate zur Addition, indem man die Beträge mit den gleichen veranschlagten Voreilzeiten addiert. Man erhält auf diese Weise nach Monaten unterteilt die Vor- und Nacheilzeiten des gesamten Kapitaleinsatzes.

Zur Ermittlung des monatlichen Fremdkapitalbedarfs sind zunächst die Voreilzeiten mit etwaigen Nacheilzeiten zu saldieren. Diese Saldierung kann sowohl betragsmäßig als auch zeitmäßig erfolgen. Die zeitmäßige Saldierung besagt, daß ein Kredit mit kürzerer Laufzeit aus den freiwerdenden Mitteln abgelöst wird. Sie ist notwendig, da bei den Nacheilzeiten die Erlöse zeitlich vor den entsprechenden Ausgaben liegen und diese Mittel für den Zeitraum frei sind.

Dies sei an einem kurzen Zahlenbeispiel erläutert:

<u>Voreilzeit</u>	Aug. DM	Sept. DM	Okt. DM	Nov. DM
1 Monat	20000	15000	30000	25000
2 Monate	35000	20000	30000	40000
3 Monate	40000	20000	20000	30000
4 Monate	30000	18000	15000	20000
5 Monate	20000	10000	12000	5000
6 Monate	8000	5000	10000	
<u>Nacheilzeit</u>				
1 Monat		3000		
2 Monate		5000		6000
3 Monate			5000	

Bei betragsmäßiger Saldierung sähe die „Kapitalgebundenheit“ wie folgt aus:

<u>Voreilzeit</u>	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.
1 Monat	20000	<u>12000</u>	30000	25000
2 Monate	35000	<u>15000</u>	30000	<u>34000</u>
3 Monate	40000	20000	<u>15000</u>	
usw.				

(Die veränderten Größen sind unterstrichen.)

Die zeitmäßige Saldierung kann wie folgt aussehen:

<u>Voreilzeit</u>	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.
1 Monat	<u>28000</u>	15000	30000	25000
2 Monate	<u>32000</u>	20000	30000	40000
3 Monate	<u>46000</u>	20000	20000	30000
4 Monate	30000	18000	15000	20000
5 Monate	<u>14000</u>	10000	12000	5000
6 Monate	<u>3000</u>	5000	10000	

Hier hat also eine Verschiebung zugunsten der kürzeren Voreilzeiten stattgefunden.

Man erhält auf diese Weise die laufzeitmäßigen Finanzierungserfordernisse der Planungsperiode, so wie sie den zugrundegelegten Erwartungen entsprechen würden.

Die ermittelten Summen würden dem Kapitalbedarf unter Hinweis auf die erstrebenswerten Kreditlaufzeiten entsprechen, wenn

- a) kein flüssiges Eigenkapital zur Verfügung steht und
- b) die Kredite in ihrer Laufzeit genau den ermittelten Voreilzeiten angepaßt werden könnten.

ad a) Verfügbares flüssiges Eigenkapital mindert den Fremdkapitalbedarf. Auch wenn bei Beginn der Periode kein flüssiges Eigenkapital zur Verfügung steht, gelangt es mit den Gewinnen, soweit sie nicht wieder entnommen werden, in die Unternehmung. Diese nichtentnommenen Gewinne werden wieder zu Ausgaben für betriebliche Zwecke. Da man nun aber dem Geld seine Herkunft nicht ansehen kann, kann der Unternehmer normalerweise nicht erkennen, wofür die Gewinne wieder verausgabt werden. Um aber den Fremdkapitalbedarf ermitteln zu können, müßte er dies wissen, denn mit dem Umschlag dieses Kapitals stünde es erneut als flüssiges Eigenkapital zur Verfügung und würde in diesem Zeitraum wiederum den Fremdkapitalbedarf mindern.

Man könnte dieser Schwierigkeit nur so begegnen, indem bei einer bestimmten Ausgabe unterstellt wird, für sie das flüssige Eigenkapital verwendet zu haben, und auf Grund dieser Annahme den erneuten Umschlag beobachtet.

ad b) Analoges gilt für Fremdkapital, dessen Laufzeit über die Voreilzeiten hinausgeht. Auch hier wäre es erforderlich, jeden Kredit einer bestimmten Ausgabe zuzuordnen.

Diese Methoden wären jedoch nur dann praktikabel, wenn man damit rechnen könnte, daß die Unternehmung entsprechend den Erwartungen verlief. Da aber gerade in einem Wirtschaftszweig wie der Konservenindustrie mit zahlreichen Planabweichungen gerechnet werden muß, könnte mit einer an Sicherheit grenzenden Wahrscheinlichkeit damit gerechnet werden, daß der Finanzdisponent die Übersicht verliert.

Dies ist einer der Gründe, der dagegen spricht, die sog. Kapitalgebundenheitsrechnung an Stelle des Finanzplanes zur Ermittlung des Kapitalbedarfs heranzuziehen. Hinzu treten andere Gründe, und es soll versucht werden, diese in einigen Punkten zusammenzufassen:

- (1) Die Kapitalgebundenheitsrechnung erfordert einen größeren organisatorischen Aufwand als der Finanzplan. Sie ist ohne eine differenzierte Selbstkostenrechnung nicht durchführbar.
- (2) Sie läßt sich nicht auf einen bestimmten Periodenabschnitt begrenzen wie der Finanzplan. Vielmehr kann eine Voreilzeit mehrere Perioden berühren.
- (3) Je länger die erwarteten Voreilzeiten sind, desto unsicherer werden sie. - Das gilt insbesondere für Investitionsausgaben. Es dürfte praktisch kaum möglich sein, den Umschlag einer Investitionsausgabe in brauchbare Voreilzeiten zu zergliedern, da es auf lange Sicht sehr unsicher ist, wann der Markt bereit ist, die Ausgabe im Preis zu erstatten.
- (4) Da die Rechnung auf dem Gedanken der Kostendeckung basiert, entstehen Schwierigkeiten beim Verkauf unter Selbstkosten. - Wie groß ist die Voreilzeit der nicht gedeckten Ausgaben? Welche Ausgaben sind als nicht gedeckt anzusehen?

Nach diesen Feststellungen erhebt sich die Frage, ob die sog. Kapitalgebundenheitsrechnung überhaupt noch einen Sinn hat.

Diese Frage ist zu bejahen. Es wurde ja nachgewiesen, daß sie in der Lage ist, dem Unternehmer einen Überblick über die laufzeitmäßigen Finanzierungserfordernisse zu geben. Man darf sie nur nicht als Alternative zum Finanzplan betrachten, sondern als Ergänzung. Hier kann sie dem Finanzdisponenten wertvolle Aufschlüsse liefern.

Eine praktische Frage ist die nach ihrer Differenziertheit. Es dürfte deutlich geworden sein, daß die Rechnungsumso leichter durchführbar ist, je größer der Anteil der erzeugnisproportionalen Ausgaben ist, da hier keine Zurechnungsschwierigkeiten auftreten.

In der Konservenindustrie ist dieser Anteil, wie wir gesehen hatten, sehr hoch, so daß man sich hier vielleicht darauf beschränken könnte, allein die Voreilzeiten für die Materialausgaben analog der Tabelle auf Seite 40 zu ermitteln. Diese Ausgabengruppe bestimmt im wesentlichen die Liquiditätspolitik der Konservenindustrie. -

Da der Gesichtspunkt der Ausgabenvoreilzeit die Einsicht in finanzielle Zusammenhänge verbessert, soll er auch in den folgenden Abschnitten Verwendung finden.

3. Kapitel: Die Wahl der Finanzierungsform

§ 1 Allgemeine Gesichtspunkte für die Auswahl

Nachdem der Unternehmer den voraussichtlichen Kapitalbedarf ermittelt hat, muß er über die Wahl der mutmaßlich zweckmäßigsten Finanzierungsform entscheiden. Dabei sind folgende Fragen zu untersuchen:

- 1) Entspricht die Laufzeit eines Kredites den Erfordernissen der Unternehmung?
Welche Bedingungen müssen erfüllt sein?
- 2) Wie gestalten sich die Kosten des Kredites?
- 3) Unter welchen Bedingungen ist der Kredit erhältlich?

Diese Fragen betreffen also die Kreditlaufzeit, die Kreditkosten sowie die Kreditwürdigkeit des Unternehmers.

Alle drei Gesichtspunkte sollen nun nacheinander einer näheren Analyse unterzogen werden.

I. Die Kreditlaufzeit

Die Laufzeit eines Kredites ist im allgemeinen Gegenstand freier vertraglicher Vereinbarung zwischen Gläubiger und Schuldner. Dabei werden vom Kreditnehmer bestimmte Mindestansprüche an die Laufzeit eines Kredites gestellt, die sich nach der erwarteten Voreilzeit richtet.

Die folgenden Abschnitte werden jedoch zeigen, daß man nicht von einer Voreilzeit schlechthin sprechen kann, sondern zwischen der Voreilzeit des ganzen Kredits und der der Krediteinheit unterscheiden muß. Daraus resultiert die Frage, welche Größe als Maßstab für die erforderliche Mindestlaufzeit geeignet ist. Zur Beantwortung dieser Frage ist es notwendig, die Beziehungen zwischen der Voreilzeit und der Laufzeit eines Kredits einer theoretischen Analyse zu unterziehen. Die dabei erzielten Resultate werden auch für die Finanzierung in Saisonunternehmungen von Bedeutung sein.

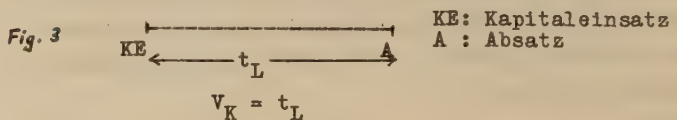
1. Die Beziehungen zwischen der Ausgaben-voreilzeit und der Kreditlaufzeit

a) Allgemeine theoretische Betrachtung unter vereinfachenden Prämissen

Um die Analyse nicht unnötig zu komplizieren, sei davon ausgegangen, daß der Kredit für die Herstellung einer bestimmten Gütermenge benötigt wird und eine Verzögerung des Umschlags allein durch eine Lagerung der erstellten Produkte auf dem Fertiglager erfolgt. Eingangslagerdauer und eingeräumte Zahlungsziele an die Kunden bleiben außer Betracht.

aa) Gleichheit von Herstellungs- und Absatzmenge je Zeiteinheit

Unter der Annahme, daß Herstellung und Absatz jeweils unendlich schnell erfolgen, entspricht die Voreilzeit V_K der Lagerdauer t_L :



Das gilt für die Voreilzeit sowohl des ganzen Kredits

als auch der Krediteinheit. In diesem Fall ist also gleichgültig, welche Voreilzeit als Maßstab für die Mindestlaufzeit herangezogen wird.

$$V_K = t_L \leq L_K \quad . \quad L_K: \text{Kreditlaufzeit}$$

Bei Aufgabe der Infinitesimalbetrachtung treten neue Gesichtspunkte hinzu, die berücksichtigt werden müssen.

Als neue Größe erscheint zunächst die Fertigungsdauer der Produkteinheit „ t_F “. Die Voreilzeit erhöht sich demnach ceteris paribus um t_F :

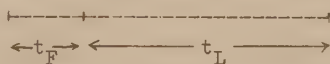


Fig. 4

$$L_K \geq V_K = t_L + t_F$$

Unter der Prämisse

$$\text{Herstellungsmenge}/ZE = \text{Absatzmenge}/ZE$$

gilt, wenn man die Herstellungsmenge/ ZE mit „ m “ bezeichnet,

$$t_F = \frac{1}{m}$$

und für $m = 1$

$$L_K \geq V_K = t_L + 1 .$$

Ein Unterschied zwischen der Voreilzeit des ganzen Kredites und der der Krediteinheit besteht dann, wenn der Produktionszeitraum „ t_P “ mehrere Zeiteinheiten beträgt. In diesem Fall umfaßt die Voreilzeit des ganzen Kredits den Zeitraum vom Einsatz der ersten Kapitaleinheit bis zum Umschlag der letzten Kapitaleinheit, die nötig ist, um den Kredit zurückzahlen zu können. (Zu diesem Zweck sei in Zukunft eine Unterscheidung zwischen V_K als der Voreilzeit des gesamten Kredits und V_k als der Voreilzeit der Krediteinheit vorgenommen.)

Unter diesen Umständen gilt

$$V_K = t_P + t_L \cdot$$

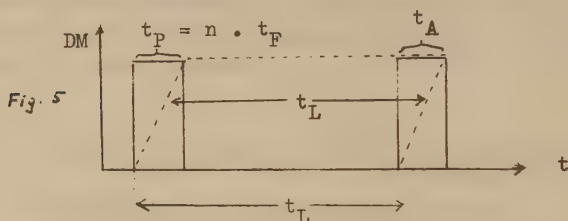
Ist „n“ die Gesamtherstellungsmenge, kann man statt dessen schreiben

$$V_K = n \cdot t_F + t_L ;$$

demgegenüber beträgt die Voreilzeit der Krediteinheit

$$V_k = t_F + t_L \cdot$$

Das sei an folgender Skizze verdeutlicht:



Solange die Herstellungsmenge/ZE gleich der Absatzmenge/ZE ist, muß $t_P = t_A$ (t_A : Absatzzeitraum) sein. Die Lagerdauer der pro Zeiteinheit hergestellten Produktmenge muß deshalb für alle Produkteinheiten und damit auch für die pro Zeiteinheit eingesetzten Krediteinheiten gleich sein. Daraus folgt die obige Gleichung

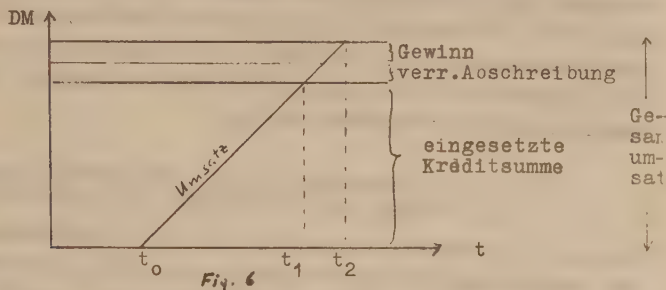
$$V_k = t_F + t_L \cdot$$

V_k ist also unter den angenommenen Bedingungen geringer als V_K . -

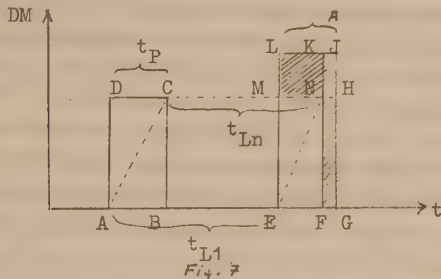
Bisher wurde die Bedeutung von Abschreibungen und Gewinn, bezogen auf die Erzeugniseinheit, vernachlässigt. Davon soll jetzt abgegangen werden.

Falls der Absatzpreis die in den Stückkosten verrechneten Abschreibungen deckt und darüber hinaus auch einen Stückgewinn ermöglicht, stellen diese Beträge ein Mehr an Einnahmen gegenüber den entsprechenden Ausgaben dar. Unterstellt man ferner, daß die laufenden Herstellungsausgaben ausschließlich aus einem Kredit finanziert wurden, so verfügt das Unternehmen

nach vollständigem Umsatz der Erzeugnisse der Gesamt-herstellungsmenge „n“ über mehr finanzielle Mittel als vorher. Im Rahmen unserer Ausgangsprämisse (Gleichheit von Herstellungsmenge und Absatzmenge je Zeiteinheit) besagt das, daß der eingesetzte Kredit bereits umgeschlagen worden ist, bevor sämtliche mit seiner Hilfe hergestellten Erzeugnisse umgesetzt sind. Die folgende Skizze möge dies veranschaulichen:



Während der Kredit bereits in t_1 umgeschlagen ist, erfolgt der endgültige Umschlag des Fertiglagers erst in t_2 . Für die Voreilzeit der in dem Kredit eingesetzten Kapitaleinheiten ergibt sich daraus eine Staffelung, was sich auch aus der folgenden Skizze ersehen läßt:



Rechteck ABCD stellt den Kapitaleinsatz, Rechteck EGIL den zugehörigen Umsatz dar. Infolge verdienter Abschreibungen und der Erzielung eines Stückgewinnes besitzt das Rechteck EGIL eine größere Fläche als ABCD. Liquiditätsmäßig entsteht dadurch eine Wirkung, die einer Verkürzung der Voreilzeit bei Vernachlässigung von Gewinn und Abschreibungen gleichkommt:

Während nämlich die Lagerdauer der zuerst hergestellten Erzeugnisse und damit auch der investierten Kapitaleinheiten durch die Strecke AE gekennzeichnet wird, beträgt sie bei den letzten Erzeugniseinheiten nur noch CN, da im Zeitpunkt F bereits die gesamte eingesetzte Kapitalmenge umgeschlagen ist. Die Fläche des Rechtecks EFKL muß demnach gleich ABCD sein, und das Rechteck MNKL gleich dem Rechteck FGHN.

Somit hat die Gewinnerzielung dieselbe Wirkung, die eine Erhöhung der Absatzmenge/ZE im Vergleich zur Herstellungsmenge/ZE bei Außerachtlassung von Gewinn und Abschreibungen hervorrufen würde.

bb) Unterschiedlichkeit von Herstellungsmenge und Absatzmenge je Zeiteinheit

Die soeben gewonnene Erkenntnis, daß die Vergrößerung der Absatzmenge/ZE ceteris paribus zu einer stufenweisen Verkürzung von t_L führt, läßt sich noch etwas weiter ausführen.

An Hand der o.a. Fig. 7 kann man ohne weiteres erkennen, daß sich t_L zwischen der durch die Strecken AE bzw. CN erfaßten Anzahl von Zeiteinheiten bewegt. Führt man diese in Intervallen erfolgende Verkürzung von t_L mit Hilfe eines Zahlenbeispiels durch, so gelangt man bezüglich der auf die verschiedenen Größen von t_L entfallenden Kapitaleinheiten zu einer symmetrischen Häufigkeitsverteilung, welche bei Wahl der entsprechenden Zahlenwerte zu einer Annäherung an die Gaußsche Verteilungskurve führt. Diese ist umso stärker je größer die Differenz zwischen Herstellungsmenge und Absatzmenge je Zeiteinheit ist.

In unserem Beispiel betrage der

Kapitaleinsatz/ZE	: 7 Einheiten
Umsatz/ZE	: 10 Einheiten
t_P	: 10 ZE
t_A	: 7 ZE
t_F	: 1 ZE

Geht man davon aus, daß t_L zu Beginn 20 ZE umfaßt, dann entwickelt sich t_L wie folgt:

<u>Kapitaleinsatz</u>	<u>Umsatz</u>	<u>t_L</u>
7 ₁	10 ₂₁	7 ₁ ²⁰ + 3 ₂ ¹⁹
7 ₂	10 ₂₂	4 ₂ ²⁰ + 6 ₃ ¹⁹
7 ₃	10 ₂₃	1 ₃ ²⁰ + 7 ₄ ¹⁹ + 2 ₅ ¹⁸
7 ₄	10 ₂₄	+ 5 ₅ ¹⁹ + 5 ₆ ¹⁸
7 ₅	10 ₂₅	2 ₆ ¹⁹ + 7 ₇ ¹⁸ + 1 ₈ ¹⁷
7 ₆	10 ₂₆	6 ₈ ¹⁸ + 4 ₉ ¹⁷
7 ₇	10 ₂₇	3 ₉ ¹⁸ + 7 ₁₀ ¹⁷
7 ₈		
7 ₉		
7 ₁₀		
70	70	12 ₂₀ ²⁰ + 23 ₁₉ ¹⁹ + 23 ₁₈ ¹⁸ + 12 ₁₇ ¹⁷

Die Fußnoten bezeichnen die zeitliche Folge des Kapitaleinsatzes bzw. -umsatzes, die Kopfnoten die jeweilige Größe von t_L.

Geht man von dem umgekehrten Fall aus, daß die Herstellungsmenge/ZE größer ist als die Absatzmenge/ZE, so gelangt man zu einer stufenweisen Verlängerung von t_L.

oo) Ergebnis

Unsere stark abstrahierten Untersuchungen haben zu Ergebnissen geführt, die in einigen Punkten zusammengefaßt werden sollen:

- (1) Die Frage, ob die Voreilzeit des ganzen Kredites oder die der Krediteinheit Maßstab für die erforderliche Mindestlaufzeit eines Kredites sein soll, hängt in ihrer Beantwortung von der Teilbarkeit der Finanzierung, d.h. der Kreditaufnahme ab.
- (2) Das Teilbarkeitsbedürfnis wird durch zwei Faktoren bestimmt:
 - (a) bei gleichbleibendem t_L allein durch den

Kapitaleinsatz/ ZE ,

- (b) bei variablem t_L zusätzlich durch die Staffe-
lung der Größe von t_L .
- (3) Gewinnerzielung und - (auf kurze Sicht) - verdiente
Abschreibungen haben dieselbe Wirkung wie eine stu-
fenweise Verkürzung von t_L . Trifft beides zusammen,
so kommt es zu einer Addition der Wirkungen.
- (4) Ein Kredit, der nur jeweils mit einem Bruchteil an
der Herstellung der Produkteinheit beteiligt ist,
kann erst dann als umgeschlagen angesehen werden,
wenn die dem Bruchteil reziproke Anzahl von Produkt-
einheiten umgesetzt ist. Der Einfluß von Gewinn und
verdienten Abschreibungen bleibt dabei außer acht.

b) Spezielle Betrachtung der Saisonunter-
nehmung resp. der Konservenindustrie

aa) Allgemeines

Eine Übertragung der soeben gewonnenen Erkenntnisse
auf die Untersuchung der Saisonunternehmung zeigt,
daß die Unterschiedlichkeit von Herstellungsmenge und
Absatzmenge je Zeiteinheit besonders typisch für die
Konservenindustrie ist: Einer sehr kurzen Herstellungs-
kampagne steht eine sich evtl. über das ganze Jahr er-
streckende Verkaufsperiode gegenüber, die jedoch saisonale
Schwerpunkte aufzuweisen hat.

Außerdem ist zu beachten, daß die Verarbeitungskampagne
einer Rohware nicht gleichmäßig verläuft und somit die
Kapitaleinsatzgeschwindigkeit (Kapitaleinsatz/ ZE)
wechselt. Jede Steigerung bewirkt ceteris paribus eine
Verlängerung der Voreilzeit der Ausgaben, jede Verrin-
gerung eine Verkürzung. Umgekehrt bewirkt jede Steigerung
der Umschlagsgeschwindigkeit (Umsatz/ ZE) ceteris paribus
eine Verkürzung der Voreilzeit, jede Umschlagsverlang-
samung eine Verlängerung.

Da in der Konservenindustrie sowohl die Produktion als
auch der Absatz saisonalen Einflüssen unterliegen, wäre
theoretisch der Fall denkbar, daß sich bei phasengleicher
Entwicklung von Kapitaleinsatzgeschwindigkeit und -um-

schlagsgeschwindigkeit die Voreilzeit konstant verhalten würde.- Abgesehen von der Wirkung der Gewinne und Abschreibungen ist dieser Fall in der Konservenindustrie praktisch kaum gegeben. Es wurde oben bereits erwähnt, daß infolge der kurzen Produktionskampagne, welche z.B. bei Erbsen nur ca. drei Wochen jährlich beträgt, die Kapitaleinsatzgeschwindigkeit stets erheblich größer ist als die Umschlagsgeschwindigkeit. Daraus aber erwächst, wie im Abschnitt a) dargelegt wurde, eine stufenweise Verlängerung der Ausgabenvoreilzeiten.(vgl. auch Tabelle „Ausgabenart Rohware“, S.40)

bb) Die Wirkung der Saisoneinflüsse
auf die Komponenten der Voreilzeit

Da die unter vereinfachenden Prämissen geführte theoretische Untersuchung nur eine Veränderung der Fertigerlagerdauer t_L behandelte, sollen nunmehr in Annäherung an die Realität sämtliche möglichen Komponenten der Voreilzeit auf saisonale Einflüsse untersucht werden.- Dabei ist zu bemerken, daß eine solche Zerlegung in Komponenten nur für die direkten Kosten möglich ist.

aaa) Eingangslagerdauer

An dieser Stelle sei zunächst auf einen wesentlichen Unterschied zwischen dem Eingangslager und dem Fertigwarenlager hingewiesen: Im Eingangslager kann jedes Material seine eigene Lagerdauer haben, während im Fertigwarenlager sämtliche Materialien im Produkt vereinigt sind und somit eine gemeinsame Lagerdauer haben. Die Lagerdauer im Eingangslager bestimmt sich nach dem Verhältnis der optimalen Bestellmenge zum Verbrauch je Zeiteinheit.

Dies gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, daß das Material eine entsprechende Lagerfähigkeit besitzt. Das ist aber gerade bei der von der Konservenindustrie

zu verarbeitenden Rohware nicht der Fall. Hier entfällt also eine saisonale Beeinflussung der Eingangslagerdauer.

Anders verhält es sich mit den lagerfähigen Materialien, insbesondere den sog. Warenumschließungen, d.h. Dosen und Gläsern. Der Verbrauch richtet sich nach dem Rohwarenanfall, der entsprechend dem Ernteverlauf gewissen Schwankungen unterliegt. Da jede Steigerung der Verarbeitungsgeschwindigkeit ceteris paribus eine Verkürzung der Eingangslagerdauer hervorruft, wird man davon ausgehen können, daß die Eingangslagerdauer für lagerfähige Materialien in der Hochsaison kürzer ist als zu anderen Zeiten.

bbb) Fertigungsdauer

Die Fertigungsdauer einer Konservenart ist technisch bedingt und bei gegebener Faktorkombination als nahezu konstant anzusehen. Eine intensitätsmäßige Anpassung an saisonale Beschäftigungsschwankungen scheidet deshalb aus.

ccc) Fertiglagerdauer

Die Veränderung der Fertiglagerdauer ergibt sich, wie bereits erwähnt, aus der Tatsache, daß dem durch die Ernte bedingten kurzen Produktionszeitraum ein langer Verkaufszeitraum gegenübersteht. Das führt zu der in unserer Modellbetrachtung entwickelten stufenweisen Verlängerung der Fertigwarenlagerdauer und damit ceteris paribus der Voreilzeit. Lediglich eine Absatzbelebung im Frühjahr kann dieser Tendenz in begrenztem Maße entgegenwirken.

ddd) Debitorendauer

Geht man davon aus, daß die Lagerdauer eines Produktes erst mit dem Verlassen der Unternehmung beendet ist, so schließt sich unmittelbar daran die Debitorendauer, d.h. das vom Kunden in Anspruch genommene Zahlungsziel, an.

Die Länge des den Abnehmern eingeräumten Zahlungsziels wird wesentlich durch die Übungen innerhalb der Branche beeinflusst. Letztlich ist jedoch das branchenübliche Zahlungsziel ein Ergebnis ihrer Marktstellung, die ihrerseits durch die Intensität der Nachfrage bestimmt wird. Daneben ist auch die Marktstellung des Unternehmens innerhalb der Branche selbst bedeutsam. - Veränderungen der Debitorendauer nehmen daher ihren Ausgang bei einer Änderung der Marktstellung des Unternehmens. In den Saisonindustrien dürfte deshalb die saisonale Absatzbelegung zu einer Stärkung der Marktstellung führen und somit kürzere Zahlungsfristen erlauben als zu einer Zeit, wo man durch Einräumung langer Zahlungsfristen den Absatz zu stimulieren hofft.

Die Konservenindustrie ist auf Grund ihrer zum Teil recht langen Lagerhaltung wenig geneigt, lange Zahlungsfristen einzuräumen. Sie ist i.d.R. darauf angewiesen, bald nach dem Verkauf ihr Geld zu erhalten, was namentlich für Zeiten gilt, in denen der Absatz zu stocken droht.

Man wird daher saisonale Einflüsse auf die Debitorendauer in der Konservenindustrie als gering erachten können.

cc) Zusammenfassendes Ergebnis

Wir haben gesehen, daß sich für die direkten Kosten das Schwergewicht der saisonalen Beeinflussung der Voreilzeit bei der Fertigwarenlagerdauer liegt²⁴⁾. Durch ihre Staffelung ergibt sich das Bedürfnis nach einer entsprechenden Teilbarkeit der Kreditaufnahme, um auch Kredite mit kürzeren Laufzeiten aufnehmen zu können.

2. Möglichkeiten einer Spaltung der Finanzierung

Eine solche Teilbarkeit der Kreditaufnahme ist in der Praxis gegeben, wenngleich innerhalb bestimmter Grenzen

24) vgl. R.Bauer, a.a.O., S.35

Die Teilbarkeit kann im Wesen der Kreditart selbst liegen, wie es z.B. beim Kontokorrentkredit der Banken der Fall ist. Hier bleibt es innerhalb der sog. Kreditlinie dem Unternehmer überlassen, für welche Zeit er bestimmte Beträge in Anspruch nehmen will. Er kann also die Laufzeit der Voreilzeit anpassen.

Eine andere Möglichkeit wäre die Aufspaltung eines Kredites in Beträge mit verschiedenen Rückzahlungsfristen oder der Abschluß von Kreditverträgen mit verschiedenen Laufzeiten und Gläubigern.

Die Konservenindustrie gerät aus noch näher auszuführenden Gründen vielfach in praktische Schwierigkeiten, wenn es um die Vereinbarung längerer Laufzeiten geht.

3. Anpassungsmöglichkeiten bei fehlender Übereinstimmung von Voreilzeit und Laufzeit

Entsprechen die Laufzeit eines Kredites und die Voreilzeit der Ausgaben einander nicht, muß der Unternehmer Maßnahmen treffen, welche eine Anpassung an diese Situation herbeiführen.

a) Die Konversion

Eine der sich bietenden Anpassungsmöglichkeiten ist die sog. Konversion ²⁵⁾. Bei der Konversion wird ein fälliger Kredit durch die Aufnahme eines neuen Kredites abgedeckt. Rein formal muß auch die Wechselprolongation hierzu gerechnet werden, da der Aussteller den fälligen Wechsel einlöst und dem Akzeptanten einen neuen Wechsel zum Akzept vorlegt.

Jedoch braucht die Konversion nicht immer eine Anpassungsmaßnahme im obigen Sinne darzustellen. Sie kann sich aus Kostenrücksichten als zweckmäßig erweisen, wenn es darum geht, die Kostenvorteile eines kurzfri-

²⁵⁾ Töndury-Gsell, Finanzierungen, Zürich 1948, S.351:
"Die Konversion besteht in der rechtlichen Ersetzung eines Schuldverhältnisses, welches dadurch entstanden ist, daß Kapital zur Verfügung gestellt wurde, durch ein anderes."

stigen Kredits auszunutzen.

Soweit die Konservenindustrie keine längerfristigen Mittel erhalten kann, wird sie sich sehr häufig der Konversion bedienen müssen, um der teils recht langen Lagerdauer der Erzeugnisse zu begegnen.

b) Die ertragbringende Anlage nicht benötigter Mittel

Während sich die Konversion als notwendig erweist, wenn die Kreditlaufzeiten kürzer sind als die Voreilzeiten der Ausgaben, wäre auch der Fall denkbar, daß das Unternehmen Kredite aufnimmt, deren Laufzeit länger ist als nach den Voreilzeiten erforderlich wäre. In diesem Fall kommt es zur vorübergehenden Ansammlung überschüssiger Mittel, die der Unternehmer bis zur Fälligkeit außerhalb des Unternehmens ertragbringend anlegen muß. -

Allerdings dürfte dieses Problem für die meisten Unternehmungen der Konservenindustrie gegenwärtig kaum akut werden.

c) Die Laufzeitkompensation

In vielen Fällen ergibt sich ein automatischer Ausgleich durch die Kompensation verschiedener Laufzeiten. Dies ist der Fall, wenn auf der einen Seite die Laufzeit eines Kredites zu kurz ist, auf der anderen Seite zu lang, und diese Zeiträume sich überlagern. Dieser Vorgang vollzieht sich nahezu überall dort, wo mehrere Kredite aufgenommen wurden, deren Laufzeit nicht genau den Voreilzeiten der Ausgaben entspricht, sei es, weil die Voreilzeiten nicht festgestellt wurden, sei es, weil die Kredite nicht die erforderliche Teilbarkeit aufwiesen.

II. Die Kreditkosten.

Die Erkenntnis, daß die notwendige Laufzeit eines Kredites und die Voreilzeit der Ausgabeneinheit voneinander abweichen können, ist nicht nur unter rein liquiditätsmäßigen Aspekten bedeutsam. Im Rahmen der bei der Finanzierung ebenfalls durchzuführenden Kostenüberlegungen gelangt man in diesem Zusammenhang zu

der durch Gutenberg bekanntgewordenen Unterscheidung von Nutzkosten und Leerkosten.

Die Kosten eines Kredites sind ausschließlich Nutzkosten, wenn der Kredit sogleich mit seiner Gewährung in Anspruch genommen wird, d.h. für die Durchführung einer unternehmerischen Tätigkeit Verwendung findet. Jede Nichtnutzung des im Verfügungsbereich des Unternehmers befindlichen Fremdkapitals läßt die darauf entfallenden Kreditkosten zu Leerkosten werden.

In der Praxis besteht allerdings eine fließende Grenze zwischen den Leerkosten und den Kosten, die zur Absicherung gegen unternehmerische Risiken anfallen, insbesondere die der Illiquidität und mangelnden Verkaufsbereitschaft. Jeder Unternehmer muß damit rechnen, daß sich die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben nicht entgegen seinen ursprünglichen Erwartungen gestalten. Zur Überbrückung solcher Abweichungen hält der Unternehmer deshalb eine gewisse Liquiditätsreserve bereit. Die hierdurch entstehenden Kosten sind keine Leerkosten, sondern stellen gewissermaßen eine „Versicherungs-Prämie“ zur Absicherung gegen das Illiquiditätsrisiko dar.

Ähnliches gilt für die Kapitalbindung in den Lager-vorräten, denn im Hinblick auf die Kreditkosten ist es gleichgültig, ob eine Kreditsumme ungenutzt liegt oder in Lagervorräten gebunden ist. Jedes Unternehmen ist, um produktions- und verkaufsbereit zu sein, gezwungen, gewisse Lagervorräte zu halten, wenn es unerwünschte Stockungen vermeiden will. Wird diese Bereitschaft mit Hilfe von Krediten aufrechterhalten, so sind die darauf entfallenden Kreditkosten nicht als Leerkosten anzusprechen sondern als „Versicherungs-Prämie“. Die Schwierigkeit der Abgrenzung liegt darin begründet, daß die Einschätzung eines Risikos in starkem Maße subjektiv beeinflußt ist.

Bei den folgenden Betrachtungen sollen allerdings derartige Risikogesichtspunkte außer acht gelassen werden.

Im folgenden wird ein Unterschied gemacht zwischen

der Kreditaufnahme und der Kreditinanspruchnahme. Mit der Kreditaufnahme ist der Kredit zwar in den Verfügungsbereich des Unternehmers gelangt, es braucht jedoch noch keine Verwendung eingetreten zu sein. Erst wenn diese eingetreten ist, soll von einer Kreditinanspruchnahme gesprochen werden.

Für die Kosten ergibt sich daraus eine wesentliche Unterscheidung:

- a) Kosten pro aufgenommenener Krediteinheit
- b) Kosten pro beanspruchter Krediteinheit

Das Verhältnis von Nutzkosten und Leerkosten zueinander sei nunmehr an Hand eines Diagramms erläutert: Der Kapitalbedarf eines Zeitraumes betrage 100.000 DM. Er wird durch einen Kredit gedeckt, der zu Beginn des Kapitalbedarfszeitraums in voller Höhe aufgenommen wird.

Geht man davon aus, daß der Krediteinsatz pro ZE gleich ist, so wird dieser durch eine aufsteigende Gerade dargestellt. Der Bezugszeitraum umfasse 10 ZE.

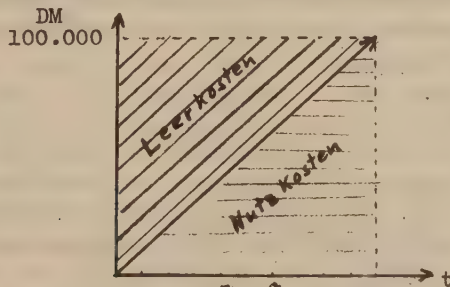
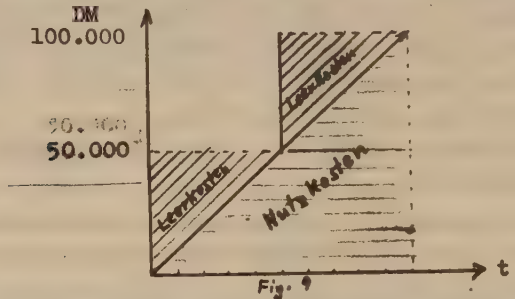


Fig. 8

Bei Proportionalität der Kreditkosten in Bezug auf die aufgenommene Kreditsumme kennzeichnet die gerade Linie, wenn auch mit anderen Ordinatenwerten, zugleich den Nutzkostenverlauf. Da die Kreditkosten stets von der gesamten Kreditsumme erhoben werden, nehmen die Leerkosten in dem Maße ab, in welchem die Nutzkosten zunehmen. -

Es soll nun der Fall betrachtet werden, daß zu Beginn

des Bezugszeitraums nur 50.000 DM aufgenommen werden und nach fünf Zeiteinheiten weitere 50.000 DM. Der Kapitaleinsatz erfolge in der bisherigen Weise.

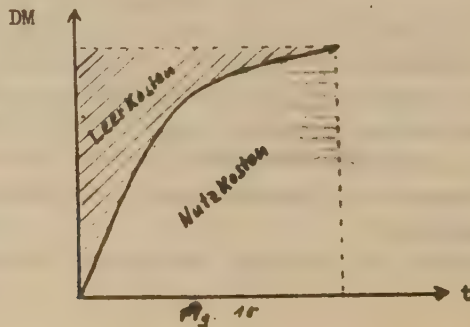


Das Diagramm zeigt eine Verminderung der Leerkosten um 50%, woraus zu schließen ist, daß eine wachsende Teilbarkeit der Kreditaufnahme eine Verringerung der Leerkosten und damit der Kosten pro beanspruchter Krediteinheit zur Folge hat.

In Saisonbetrieben ist es unwahrscheinlich, daß sich der Krediteinsatz im Zeitablauf konstant verhält; er wird vielmehr schwanken. In diesem Fall hängt es vom Verlauf des Krediteinsatzes ab, inwieweit die Leerkosten den beanspruchten Kredit verteuern und ein Bedürfnis nach größerer Teilbarkeit der Kreditaufnahme entstehen lassen.

Fall I

Wird der Kredit gleich nach der Aufnahme zum großen Teil eingesetzt, entstehen, wie das folgende Diagramm zeigt, nur wenig Leerkosten. Das Bedürfnis nach weiterer Teilbarkeit der Kreditaufnahme ist im Rahmen der zugrundegelegten Summe gering.



Fall II

Im Fall II wird die Kreditsumme erst gegen Ende des Bezugszeitraums stärker eingesetzt. Die Leerkosten und damit die Kosten pro beanspruchter Krediteinheit liegen weit höher als im Fall I. Eine größere Teilbarkeit der Kreditaufnahme wäre hier sehr erwünscht.

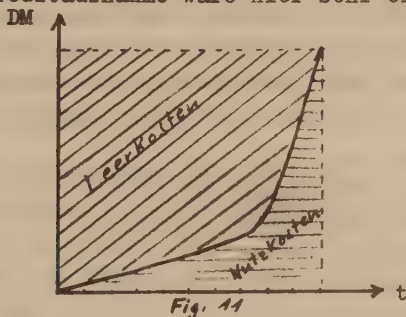


Fig. 11

Bisher wurde nur die eine Seite des Leerkostenphänomens betrachtet. Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß Leerkosten auch auftreten können, wenn der Kreditumschlag sukzessive erfolgt, seine Rückzahlung aber nur auf einmal möglich ist. In diesem Fall müssen nämlich die umgeschlagenen Beträge gesammelt werden, bis die aufgenommene Kreditsumme in voller Höhe zurückgezahlt werden kann.

Eine andere Frage ist es, inwieweit diese Beträge zur Laufzeitkompensation herangezogen werden können und auf diese Weise eine Verringerung der Leerkosten herbeigeführt wird.

Der Unternehmer tut daher gut daran, sich über die Entwicklung seines zukünftigen Kapitalbedarfs weitgehend Klarheit zu verschaffen, um festzustellen, inwieweit auch aus Kostenrücksichten ein Bedürfnis nach Teilung der Kreditaufnahme besteht; denn jedes Abweichen der Kreditlaufzeit über die Voreilzeit der Ausgabeneinheit hinaus verursacht Leerkosten.

III. Die Kreditwürdigkeit

Ein Kredit soll nicht nur im Hinblick auf Laufzeit und Kostengestaltung für den Unternehmer interessant sein. Er muß auch zu bekommen sein. Im Rahmen des Angebots ist das nicht zuletzt eine Frage der Kreditwürdigkeit. Dabei ist ein Unterschied zu machen zwischen der allgemeinen Kreditwürdigkeit eines Wirtschaftszweiges und der individuellen Kreditwürdigkeit der Unternehmung.

Das Maß der allgemeinen Kreditwürdigkeit wird durch das Wesen des Wirtschaftszweiges bestimmt, welches evtl. gewisse Kreditarten mit besonderen Risiken behaftet sein läßt. Dies gilt besonders für solche Branchen, bei denen das Absatzrisiko recht groß ist und somit die Gefahr besteht, daß das Unternehmen nach Ablauf der Laufzeit illiquide wird.

Natürlich ist stets die Möglichkeit vorhanden, daß die individuelle Kreditwürdigkeit einer Unternehmung über die allgemeine der Branche hinausragt. Sie läßt sich zudem durch die Bereitstellung von Sicherheiten verbessern. - Wenn nämlich in der Praxis vom Kreditgeber die Sicherheitsleistung als Bedingung an die Kreditgewährung geknüpft wird, so heißt das nichts anderes, als daß die Kreditwürdigkeit ohne Sicherheitsleistung nicht als ausreichend erachtet wird.

Jeder Unternehmer muß sich daher zunächst eine Übersicht darüber verschaffen, welche Sicherheiten er zu leisten imstande ist. Dabei ergeben sich für jede Branche gewisse Charakteristika.

Im folgenden sollen am Beispiel der Konservenindustrie die für die Kreditgewährung üblichen Sicherheiten überprüft werden.

a) Forderungen

Die Sicherheitsleistung durch Abtretung von Forderungen setzt einmal einen entsprechenden Forderungsbestand voraus, der zum anderen eine ausreichende Bonität besitzt.

In der Konservenindustrie setzt der Kapitalbedarf vor allem mit Beginn der neuen Kampagne ein, also zu einer Zeit, zu welcher der Forderungsbestand gering ist, wenn es gelang, den überwiegenden Teil der Produktion während des Winterhalbjahres zu verkaufen. Ist der Forderungsbestand dennoch hoch, so sind in der Regel alte Kreditverpflichtungen damit abzudecken. Forderungen scheiden daher als bedeutsame Sicherheit für die Kampagnefinanzierung aus.

b) Vorräte

Vorräte werden dem Kreditgeber zur Sicherung übereignet oder verpfändet. Ebenfalls ist ein ausreichender Bestand von entsprechendem Verkaufswert Voraussetzung. Die Konservenindustrie befindet sich auch hier in einem Dilemma. Bei gutem Absatzverlauf sind die Vorräte zu Beginn der neuen Kampagne gering. Größere Restbestände infolge schlechter Absatzlage mindern dagegen den Wert der Sicherheit. So ergibt es sich, daß ausreichende Vorräte normalerweise erst im fortgeschrittenen Teil der Kampagne zur Verfügung stehen und demzufolge nicht als Sicherung der zu Beginn der Kampagne benötigten Kredite in Betracht kommen.

c) Anlagen

Hierbei ist zwischen beweglichen und unbeweglichen Anlagen zu unterscheiden. Bewegliche Anlagen werden dem Gläubiger zur Sicherung übereignet, unbewegliche Anlagen werden mit einem Grundpfandrecht belastet. - Der Konservenindustrie stehen die Anlagen zwar während des ganzen Jahres zur Verfügung. Da jedoch der Kapitalbedarf einer Kampagne ein Vielfaches des potentiellen Verkaufspreises der Anlagen ausmacht, können die Anlagen nur begrenzt als Sicherheit dienen. - Es ergibt sich also, daß den Saisonunternehmungen, jedenfalls soweit es die Konservenindustrie betrifft, Gegenstände des Umlaufvermögens nur zeitlich begrenzt zu Sicherungszwecken zur Verfügung stehen. Für die Konservenindustrie kommt hinzu, daß die Verfügbarkeit

zeitlich gar nicht oder nur teilweise mit dem Bedarf zusammenfällt. Es wird dieser Branche daher stets schwerfallen, die Kreditwürdigkeit durch Sicherheidsleistung zu heben, da das Anlagevermögen allein keine ausreichende Sicherungsbasis darstellt, wenn eine Kampagne überwiegend durch Fremdkapital finanziert werden muß.

§ 2 Anwendung auf die einzelnen Kreditarten

I. Die Laufzeit als Auswahl Gesichtspunkt

1. Langfristige Kredite

Als langfristig werden im allgemeinen alle Kredite angesehen, deren Laufzeit über ein Jahr hinausgeht. Für die Konservenindustrie ist ein solcher Kredit nicht nur zwecks Beschaffung neuer Anlagen interessant, sondern auch als Ersatz für fehlendes eigenes Betriebskapital. Wir hatten an anderer Stelle bereits darauf hingewiesen, daß die Voreilzeit der Ausgaben teilweise ein Jahr und mehr betragen kann, Zeiträume, deren finanzielle Überbrückung über den Bereich der kurzfristigen Kredite hinausgehen. Eine langfristige Finanzierung würde von der Unternehmung jenen Liquiditätsdruck nehmen, der sie oft zu Verkäufen unter den Selbstkosten zwingt. Der Unternehmer sollte jedoch darauf achten, daß das Ende der Laufzeit in einer Jahreszeit liegt, in welcher die Ablösung erfahrungsgemäß die wenigsten Schwierigkeiten bereitet.

2. Kurzfristige Kredite

a) Bankkredite

aa) Der Kontokorrentkredit

Die Natur des Kontokorrentkredits bringt es mit sich, daß über seine Laufzeit keine eindeutige Aussage gemacht werden kann. Die Inanspruchnahme steht bis zur Höhe der sog. Kreditlinie im Ermessen des Kreditnehmers. Damit hängt bis zu seiner Kündigung die Laufzeit der jeweils beanspruchten Summen, von den Dispositionen des Unternehmers ab.

Diese Flexibilität hinsichtlich der Laufzeit sowie seine nahezu unbegrenzte Teilbarkeit machen den Kontokorrentkredit zu einem sehr brauchbaren Instrument innerhalb der Liquiditätspolitik des Unternehmens.

bb) Der Lombardkredit

Die Laufzeit des Lombardkredits ist Gegenstand vertraglicher Übereinkunft. Da die Bank ein realisierbares Faustpfand erhält, kann hier den Bedürfnissen des Unternehmers Rechnung getragen werden. Allerdings sei in diesem Zusammenhang auf einen Hinweis von Wolfslast aufmerksam gemacht²⁶⁾: „Wer den in einer beweglichen Sache steckenden Wert endgültig mobilisieren will, wird sie verkaufen und nicht beleihen.“

Laufzeit und Kreditwürdigkeit stehen also einander entgegen, denn je länger man eine Sache zu beleihen sucht, desto geringer ist augenscheinlich ihre Realisierbarkeit, falls nicht Spekulationsgesichtspunkte eine Rolle spielen.

cc) Der Akzeptkredit

Die Laufzeit eines zentralbankfähigen Wechsels beträgt drei Monate, ist also ausgesprochen kurzfristig. Im Hinblick auf die genau datierte Laufzeit muß der Unternehmer gründliche Überlegungen anstellen, wann

26) Wolfslast, H., Der Lombardkredit, in Die Bank Bad. II, Wiesbaden 1952, S.154

und bis zu welchem Betrag seine erwarteten Voreilzeiten eine solche Laufzeit zulassen, ohne die Liquidität zu gefährden.

In der Konservenindustrie würde der Einsatz von Akzeptkrediten zu Kampagnebeginn wesentlich vom Fertigungsprogramm abhängen. Im Falle größerer Spargelverarbeitung wird man auch größere Summen aus dieser Kreditart einsetzen können, da der Spargel erfahrungsgemäß sehr schnell verkäuflich ist und damit die hierfür getätigten Ausgaben nur eine kurze Voreilzeit benötigen. Bei anderen Rohwaren ist es nicht immer sicher, ob Anfang August bereits die entsprechenden Summen umgeschlagen sind, Hinzu kommt, daß die Laufzeitkompensation mit einem anderen Kredit kaum möglich ist, da zu dieser Zeit der Umschlag generell einsetzt und somit Beträge aus anderen Kreditrückläufen kaum verfügbar sein dürften. Das Risiko der Illiquidität kann lediglich dann vermindert werden, wenn eine Konversion möglich ist.

Ist die Verkaufssaison erst weiter vorangeschritten, wird man gegen die dreimonatige Laufzeit weniger Bedenken erheben können, zumal dann eher eine Kompensation mit Laufzeiten anderer Kredite denkbar ist.

Man wird daher generell den Akzeptkredit als subsidiären Kredit ansehen können, nicht aber als tragenden Saisonkredit.

b) Der Lieferantenkredit

Der Lieferantenkredit läßt sich laufzeitmäßig unter drei Aspekten betrachten:

- 1) der individuellen Laufzeit,
- 2) der durchschnittlichen Laufzeit der Kredit einheit, d.h. der durchschnittlichen Kreditorendauer,
- 3) dem ständig im Unternehmen befindlichen durchschnittlichen Kreditorenbestand.

ad 1)

Die individuelle Laufzeit richtet sich im allgemeinen

nach der Branche des Lieferanten, im besonderen nach dem Stärkeverhältnis der beiden Geschäftspartner. Sie ist bedeutsam für die Finanzplanung der Unternehmung, um für die fristgerechte Begleichung der Schuld Sorge zu tragen.

Die allgemeine Marktstellung der Konservenindustrie erlaubt wenig Einflußnahme auf die Gestaltung der Zahlungsfristen, soweit der Machtfaktor eine Rolle dabei spielt.

Da der Lieferantenkredit aus seiner Natur heraus jeweils nur mit einem Bruchteil an der Erstellung der Produkteinheit beteiligt ist, erwächst hieraus evtl. das Bedürfnis nach einer ziemlich langen Laufzeit, da zur Vereinnahmung der entsprechenden Summe die dem Anteil reziproke Zahl von Produkteinheiten umgesetzt werden muß und der Kredit außerdem nicht die erforderliche Teilbarkeit gehabt zu haben braucht.

Soweit die notwendige Laufzeit nicht der effektiv angebotenen Zahlungsfrist entspricht - und das wird überwiegend der Fall sein -, kann die Konservenindustrie den Lieferantenkredit nur in solchem Umfang in Anspruch nehmen, in welchem Konversion oder Laufzeitkompensation möglich sind.

ad 2)

Die durchschnittliche Kreditorendauer gibt an, wie lange jede Krediteinheit durchschnittlich im Unternehmen arbeitet. Die tatsächlichen Laufzeiten werden mehr oder weniger davon abweichen, es sei denn, sämtliche Lieferanten hätten die gleichen Zahlungsbedingungen eingeräumt. Hinsichtlich ihrer Verwendung im Rahmen der Liquiditätspolitik sind einige Vorbehalte zu machen:

- (a) Es handelt sich um eine ex-post-Größe, während die Finanzplanung mit ex-ante-Größen arbeitet, welche die ex-post-Größen lediglich zu Hilfe nehmen. Zudem wird mit dieser Größe bereits einer Wahl der Finanzierungsform vorgegriffen.

- (b) Für die Saisonunternehmung wirkt diese Größe eine weitere Problematik insofern auf, als der durchschnittliche Kreditorenbestand im Jahresablauf starken Schwankungen unterliegt. Man müßte also die Monate mit geringem Kreditorenbestand eliminieren, wenn man nicht eine völlig verzerrte Größe erhalten will.

Soweit jedoch die durchschnittliche Kreditorendauer als annähernd repräsentativ betrachtet werden kann, läßt sie gewisse Schlüsse darauf zu, wann der Unternehmer zweckmäßigerweise in größerem Umfang Lieferantenkredite in Anspruch nehmen kann und wann nicht. Dies gilt allerdings nur, sofern die entsprechenden Möglichkeiten für Laufzeitkompensation und Konversion fehlen.

Praktisch ist also die Aussagekraft dieser Größe im Rahmen der Liquiditätspolitik gering.

ad 3)

Der durchschnittliche Kreditorenbestand gibt an, wie hoch der vom Unternehmer während des Bezugszeitraums durchschnittlich in Anspruch genommene Lieferantenkredit war. Diese Größe ergibt sich meistens aus einer Vielzahl von Kreditbeziehungen. Erhebt man das Jahr zum Bezugszeitraum, so wird mit dieser Größe die im Jahresdurchschnitt ständig im Unternehmen arbeitende Kreditsumme angegeben. Ändert sie sich in den einzelnen Jahren wenig, kann dieser Betrag faktisch als langfristiges Fremdkapital angesehen werden. Für liquiditätspolitische Überlegungen sind jedoch ebenfalls die bereits unter 2) angeführten Vorbehalte zu machen; Es handelt sich um eine ex-post-Größe, die namentlich bei Saisonunternehmungen durch Schwankungen im Bestand starken Verzerrungen unterliegen kann.

Ihr Aussagewert ist daher in diesem Rahmen als gering anzusehen.

c) Der Wechselkredit

Die Laufzeit des Wechselkredits unterliegt grundsätzlich der Vertragsfreiheit. Durch die Anforderungen jedoch, welche die Zentralbank an den Rediskont eines Wechsels stellt, hat sich in der Praxis der dreimonatige Wechselkredit eingebürgert.

Da dem gewöhnlichen Wechselkredit normalerweise ein Handelsgeschäft zugrundeliegt, kann er laufzeitmäßig nicht ohne weiteres mit dem Akzeptkredit verglichen werden, dem mehr der Charakter eines Finanzkredits zukommt. Es handelt sich in den meisten Fällen um eine besondere Form des Lieferantenkredits, wobei allerdings die Person des Gläubigers in den Hintergrund tritt. Beim Vergleich von erwarteter Voreilzeit und Laufzeit sind in vielen Fällen die im Zusammenhang mit dem Lieferantenkredit angestellten Überlegungen vorzunehmen, denn es ist zu erwarten, daß die Produktion nur zu einem Teil aus diesem Kredit finanziert wurde. Unter diesen Umständen ist die Laufzeit von drei Monaten relativ wesentlich kürzer als bei einem reinen Finanzkredit, mit dem möglicherweise ein ganzer Produktionsabschnitt finanziert wurde.

Deshalb ist auch hier die Beantwortung der Frage, ob bei Beendigung der Kaufzeit eine Konversion, sei es in Form der Prolongation, sei es durch Abdeckung mit Hilfe eines andersartigen Kredits, oder eine Laufzeitkompensation möglich ist, von entscheidender Bedeutung, denn gerade der Konservenfabrikant kann es sich nicht leisten, einen Wechsel „platzen“ zu lassen, da er damit seine Kreditwürdigkeit in Frage stellen würde.

d) Der Darlehnskredit

Kurzfristige Darlehen bis zu 12 Monaten stammen meistens aus privaten Quellen. Ihre Laufzeit ist daher sehr individuell. Sie schwankt zwischen den Bedürfnissen des Unternehmers und den Möglichkeiten des Kapitalgebers, d.h. dem Zeitraum für den er das Kapital entbehren kann.

Der Konservenfabrikant muß, außer wenn Konversion

möglich ist, gewisse Mindestanforderungen an die Laufzeit des Darlehns stellen, die sich nicht zuletzt nach seiner Verwendung richten.

e) Die Kundenvorauszahlung

Die Laufzeit dieser Kreditart wird mit der Bewirkung der Gegenleistung beendet. Es handelt sich hier um eine Kreditartbeziehung, deren Beendigung nicht mit Ausgaben verbunden ist. Deshalb ist vom Liquiditätsstandpunkt die Laufzeit nicht unmittelbar relevant. Vielmehr wird dem Unternehmer Betriebskapital zur Verfügung gestellt, welches zugleich in seiner Höhe den Absatz sichert.

II. Die Kostengestaltung als Auswahlgesichtspunkt

1. Langfristige Kredite.

Würde man eine Kampagne ausschließlich mit langfristigem Fremdkapital finanzieren, so läge spätestens nach Beendigung der Kampagne das zurückfließende Kapital bis zum Beginn der neuen Kampagne ungenutzt, soweit es nicht zur Bestreitung laufender Ausgaben herangezogen wird. Durch das Brachliegen des Kapitals werden die darauf entfallenden Zinsen zu Leerkosten, welche den effektiv genutzten Kredit verteuern. Falls die Möglichkeit besteht, das während der stillen Zeit nicht benötigte Kapital außerhalb des Unternehmens ertragbringend anzulegen, kann unter gewissen Bedingungen dennoch die Finanzierung mit langfristigen Mitteln kostenmäßig vorteilhaft sein. Mit diesem Problem hat sich N.J.Polak²⁷⁾ auseinandergesetzt. Er weist mit Hilfe einer Formel nach, daß unter bestimmten Bedingungen trotz auftretender Leerkosten (Polak selbst kannte diesen Begriff noch nicht) eine langfristige Finanzierung kostengünstiger sein

27) Polak, N.J., Grundzüge der Finanzierung mit Rücksicht auf die Kreditdauer, Berlin /Wien 1926, S. 101 ff.

kann als eine kurzfristige. Er führt dazu aus:

„Im allgemeinen betragen die Zinskosten bei einer Periode des Kapitalbedarfs von 'n' Monaten, bei einem Zinsfuß von $p_L\%$ und einer Zinsvergütung von $p_C\%$ bei Ausleihung des übrigen Kapitals während der restlichen Zeit des Jahres:

$$p_L + \frac{12 - n}{n} (p_L - p_C)\%."$$

Führen wir für den Effektivzinssatz das Symbol „ p_L^{eff} “ ein und verwenden die vereinfachte Formel Polaks, so erhalten wir

$$p_L^{\text{eff}} = p_C + \frac{12}{n} (p_L - p_C) .$$

Außerdem sei für den kurzfristigen Zinssatz das Symbol „ p_K “ eingeführt. So ergibt sich nach der Polak-schen Formel, daß es günstiger oder zumindest gleich ist, mit langfristigen Mitteln zu finanzieren und das ungenutzte Kapital ertragbringend anzulegen, solange

$$p_L^{\text{eff}} \leq p_K .$$

Dabei geht Polak von der Voraussetzung aus, daß

$$p_C < p_L < p_K .$$

Weitere Voraussetzungen sind:

- (1) Die Kreditaufnahme erfolgt zum Monatswechsel.
- (2) Der Kredit ist unteilbar.

Aus der obigen Formel wird ersichtlich, daß p_L^{eff} bei gegebenen Zinssätzen p_C , p_L und p_K nur noch durch die Größe „n“ bestimmt wird. Je größer n ist, desto kleiner ist p_L^{eff} .

Für den Unternehmer hängt also bei gegebenen Zinssätzen die Vorteilhaftigkeit der langfristigen Finanzierung von der Voreilzeit ab. Ein Beispiel möge dies verdeutlichen:

$$p_C = 3\%$$

$$p_L = 6\%$$

$$p_K = 9\%$$

$$p_L^* = p_C + \frac{12}{n} (p_L - p_C)$$

$$= 3 + \frac{12}{n} (6 - 3) .$$

$$p_L^* \leq p_K$$

$$3 + \frac{12}{n} \cdot 3 \leq 9$$

$$\frac{12}{n} \cdot 3 \leq 6$$

$$n \geq 6 .$$

Die Voreilzeit muß in unserem Beispiel mindestens 6 Monate betragen, wenn für den Unternehmer die langfristige Finanzierung kostenmäßig nicht ungünstiger sein soll als die kurzfristige²⁸⁾.

Eine Übertragung auf die Verhältnisse der Konservenindustrie ergibt folgendes:

- (1) Da, wie wir gesehen haben, die Voreilzeiten gestaffelt sind, wäre zu prüfen, welcher Teil der Produktion eine Voreilzeit erwarten läßt, die den obigen Bedingungen genügt.
- (2) Aus der Erkenntnis, daß bei gegebenen Zinssätzen die langfristige Finanzierung kostenmäßig umso günstiger ist, je größer n , resultiert für die Konservenindustrie, daß bei ihr dieser Fall desto eher gegeben ist, je schlechter die zukünftige Absatzlage beurteilt wird.

28) vgl. auch H. Schmidt, a.a.O., S.30/31

2. Kurzfristige Kredite

a) Bankkredite

aa) Der Kontokorrentkredit

Die Kosten des Kontokorrentkredits setzen sich aus verschiedenen Arten zusammen. - Nach dem Abkommen über die Berechnung der Zins- und Provisionssätze bei Weitergabe von Geldern an Dritte vom 23.4.49 (sog. Sollzinsabkommen) dürfen die Kreditinstitute folgende Kosten berechnen²⁹⁾ :

1. Sollzinsen
2. Kreditprovision
3. Überziehungsprovision
4. Umsatzprovision
5. Barauslagen .

Unsere Betrachtungen sollen sich hier lediglich auf die Sollzinsen und die Kreditprovision beziehen, da von einer Kreditüberziehung abgesehen wird, die Umsatzprovision von jedem laufenden Konto als Entgelt für die Kontoführung erhoben wird, also kein sonderer Bestandteil der Kreditkosten sind, und die Barauslagen im Rahmen eines Saisonkredites als unbedeutend vernachlässigt werden können.

Sollzinsen und Kreditprovisionen haben verschiedene Bezugsgrundlagen. Während die Sollzinsen (bei gegebenem Zinssatz) eine Funktion der Inanspruchnahme/ZE des zugesagten Kredits sind, richtet sich die Provision, welche pro Monat erhoben wird, entweder nach der zugesagten Kreditlinie oder nach der jeweils im Monat beanspruchten Höchstsumme. Im ersten Fall ist die Kreditprovision fix in Bezug auf die Kreditinanspruchnahme, so daß bei nicht voller Ausnutzung der Kreditlinie Leerkosten entstehen, welche die Kosten pro beanspruchter Krediteinheit erhöhen. Dies sei an einem konstruierten Zahlenbeispiel erläutert:

29) aus dem Sammelwerk "Die Bank", Bd. II, Wiesbaden 1952, S.113

Die Kreditlinie betrage 100.000 DM. Der gewogene Durchschnitt der Inanspruchnahme je Monat sei folgender:

		Zinsen(Z) 6% p.a.	Kred.Prov.(P) 1/4% p.a.	Z+P	% p.a.
April	50.000	250	250	500	12 %
Mai	100.000	500	250	750	9 %
Juni	75.000	375	250	625	10 %
Juli	25.000	125	250	375	18 %

Wird die Kreditprovision vom im Monat erreichten Höchstbetrag berechnet, so ist sie nicht mehr völlig von der Inanspruchnahme unabhängig. Dennoch besteht die Möglichkeit, daß Leerkosten auftreten, da Höchstinanspruchnahme und durchschnittliche Inanspruchnahme voneinander abweichen müssen, falls die beanspruchte Kreditsumme nicht während des ganzen Monats konstant bleibt. Auch das sei an einem Zahlenbeispiel erläutert:

	Ø Inanspruch- nahme	Höchstsumme	Z 6% p.a.	P 1/4% p.m.	Z+P	% p.a.
April	50.000	100.000	250	250	500	12 %
Mai	100.000	100.000	500	250	750	9 %
Juni	75.000	80.000	375	200	575	9,2 %
Juli	25.000	40.000	125	100	225	10,8 %

Das Beispiel zeigt, daß die Wirkung der Leerkosten wesentlich geringer geworden ist.

Trotz der großen Teilbarkeit des Kontokorrentkredits ist infolge der Kreditprovision das Leerkostenphänomen nicht beseitigt. Dadurch wird natürlich ein gewisser Druck in Richtung auf die Vollaussnutzung der Kreditlinie ausgeübt, während andererseits die große Teilbarkeit den Leerkostendruck der Zinsen nicht aufkommen läßt. Es wird einer Gegenüberstellung mit anderen Finanzierungsmöglichkeiten bedürfen, um hier eine klare Entscheidung fällen zu können.

bb) Der Lombardkredit

Für den Lombardkredit werden ein Zins sowie eine Kreditprovision erhoben. Die Höhe des Zinssatzes richtet sich nach dem Lombardsatz der Zentralbank und liegt infolge geringeren Zuschlags etwas unter dem Zinssatz für Kontokorrentkredite. Die Kreditprovision wird pro Monat von der gewährten Kreditsumme erhoben. Da diese beim echten Lombardkredit unteilbar ist, kommt die Provision einem zusätzlichen Zins gleich und wirft keine zusätzlichen Probleme auf.

Die Unteilbarkeit des Kredits läßt das Leerkostenproblem verstärkt in Erscheinung treten. Es ist daher zu prüfen, wie die Einsatzmöglichkeiten der aufgenommenen Summe sind.

cc) Der Akzeptkredit

Kostenbestandteile des Akzeptkredits sind die Diskontspesen, deren Höhe sich unter Berücksichtigung eines Zuschlages nach dem Zentralbankdiskontsatz richtet. Der Zuschlag liegt jedoch unter dem für Kontokorrentkredite und Lombardkredite. Daneben erhebt die Bank eine Akzeptprovision. An den Staat ist eine Wechselsteuer zu entrichten, die jedoch relativ unbedeutend ist.

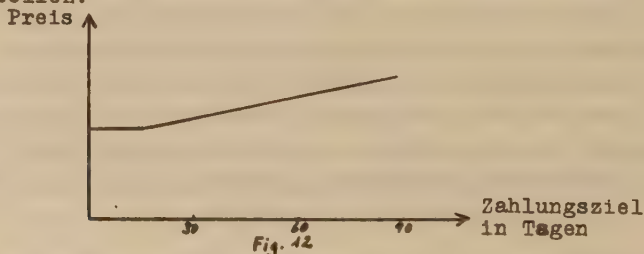
Hinsichtlich der Kosten ist zunächst einmal ein Unterschied zu machen, ob dem Kredit ein reiner Finanzwechsel zugrundeliegt, den die Bank mit ihrem Akzept versehen hat, oder ein Warenwechsel. Während beim Warenwechsel die Kreditinanspruchnahme ~~so~~ ipso gegeben ist (rationaler Einkauf vorausgesetzt) und unter diesen Umständen keine Leerkosten entstehen können, hängt dies beim Finanzwechsel von den Dispositionen des Unternehmers ab. Setzt er die für den verkauften Wechsel erhaltenen liquiden Mittel nicht sofort ein, können Leerkosten auftreten.

b) Der Lieferantenkredit

Der Lieferantenkredit hat bei rationalem Einkauf den Vorteil, daß keine Leerkosten auftreten können, da der Kredit eo ipso in Anspruch genommen wird.

Infolge der unterschiedlichen Zahlungsbedingungen, welche die Lieferanten gewähren, läßt sich jedoch keine eindeutige Aussage über seine Kosten machen. Wie die übliche Laufzeit, so sind auch die sonstigen Zahlungsbedingungen teils branchenbedingt, teils ergeben sie sich aus dem Stärkeverhältnis der Geschäftspartner zueinander. Ein Großabnehmer, wie z.B. das Volkswagenwerk, ist in der Lage, jedem Lieferanten, welcher der Konkurrenz ausgesetzt ist, seine eigenen Geschäftsbedingungen aufzuzwingen.

Im übrigen ist festzustellen, daß bei der Inanspruchnahme eines Lieferantenkredits keine Kreditkosten i.e.S. entstehen, da weder Zinsen noch Provisionen zu zahlen sind. Die Kosten des Lieferantenkredits schlagen sich vielmehr in den Einkaufsbedingungen des Lieferanten nieder. Hierin werden dem Käufer verschiedene Preis-Zahlungsziel-Kombinationen zur Wahl gestellt. In der Regel sind diese so gestaltet, daß einem längeren Zahlungsziel ein höherer Kaufpreis zugeordnet ist. Die Preisdifferenz bezeichnet man als Skonto. Graphisch läßt sich dies etwa folgendermaßen darstellen:



In dem vorstehenden Schema wurde u.a. die Bedingung „14 Tage x % Skonto“ unterstellt, was sich im anfänglich waagerechten Verlauf der Kurve ausdrückt. Das Stei-

ungsmaß der Kurve hängt von den eingeräumten Skontosätzen ab. Im obigen Beispiel ist eine zeitproportionale Preiserhöhung angenommen.

Um nun eine Entscheidung über die Kosten fällen zu können, muß der Unternehmer die höheren Ausgaben, welche aus der Inanspruchnahme des Zahlungsziels resultieren, mit den Kosten des für die Sofortzahlung in Anspruch zu nehmenden Geldkredits zu vergleichen. Lauten z.B. die Zahlungsbedingungen „30 Tage netto Kasse oder 2% Skonto bei Sofortzahlung“, so ist jeder Geldkredit billiger, dessen Kosten sich auf weniger als 24% p.a. der Kreditsumme belaufen. - An diesem Beispiel wird deutlich, daß der Lieferantenkredit sehr teuer sein kann.

Für die Konservenindustrie sind namentlich zwei Lieferantengruppen bedeutsam:

1. Dosenlieferanten
2. Rohwarelieferanten.

Die Dosenlieferanten vereinbaren z.Zt. vielfach folgende Zahlungsbedingungen: Bei Zahlung binnen 8 Tagen 2% Skonto oder erstes Dreimonatsakzept spesenfrei. Ein reiner Lieferantenkredit würde unter diesen Bedingungen nur für acht Tage gewährt, wenngleich kostenlos. (Die Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgt im Zusammenhang mit der Erörterung des Wechselkredits.) Dabei ist jedoch noch folgende Übung zu berücksichtigen, die sich zwischen den Dosenlieferanten und dem Konservenfabrikanten eingebürgert hat:

Da mit dem Beginn der Verarbeitungskampagne schlagartig der Bedarf an Konservendosen einsetzt, den die Dosenhersteller mit ihren Transportmitteln nicht in so kurzer Zeit befriedigen können, ist man dazu übergegangen, bereits während des Winters Vorratslager in den Konservenfabriken anzulegen³⁰⁾, wobei die Dosen vorerst im Eigentum des Lieferanten verbleiben. Der Dosenlieferant hat damit zwei Vorteile erzielt: Er

30) Hierliegt ein Beisp. für den von Pesch, a.a.O., S.52/53 vorgeschlagenen Lageraustausch vor.

hat sich eine Mindestabnahme gesichert und außerdem das Problem der Lagerung und rechtzeitigen Lieferung gelöst. Dem Konservenfabrikanten ist es dafür gestattet bereits vor der am 1. Juni anlaufenden Zahlungsfrist dem Lager Dosen zu entnehmen, was namentlich für die spargelverarbeitenden Unternehmen von Bedeutung ist. Diese Möglichkeit aber kommt einem zinslosen Lieferantenkredit gleich. Seine Höhe richtet sich nach der bis zum Stichtag verbrauchten Dosenmenge.

Rohwarenlieferanten gewähren nur im Rahmen von Anbauverträgen Zahlungsziele. Sämtliche übrigen Rohwarenlieferungen sind im allgemeinen sofort und ohne Abzug zahlbar.

In den Anbauverträgen werden Ratenzahlungen vereinbart³¹⁾. Die allgemeinen Bedingungen sind aus den einheitlichen Vertragsformularen ersichtlich:

„Die Zahlung hat, soweit nachstehend nichts anderes vereinbart ist, zu erfolgen in bar bzw. durch Überweisung. 33 1/3 % sofort bzw. bis Ende der Ablieferung der jeweiligen Gemüseart - 33 1/3 % spätestens 8 Wochen nach Ende der Ablieferung der jeweiligen Gemüseart - 33 1/3 % 14 Wochen nach Ende der Ablieferung der jeweiligen Gemüseart.

Verspätete Zahlungen sind zum Wechseldiskontsatz zu verzinsen. - Zusätzliche Vereinbarungen:

Dem steht allerdings, wie an früherer Stelle bereits erwähnt, die Kreditierung des Saatguts durch den Fabrikanten im Frühjahr gegenüber, die bei der Bezahlung der Rohware verrechnet wird. - Hier taucht die Frage auf, ob diese Bevorschussung der Anbauer mit dem Saatgut Leerkosten erzeugt. Kosten können nämlich auftreten, wenn der Unternehmer für die Saatgutbeschaffung Fremdkapital aufnehmen muß. Gegen den Charakter als Leerkosten spricht jedoch, daß der Konservenfabrikant den Landwirten das Saatgut im eigenen Interesse zur Verfügung stellt, um eine gewisse Garantie für die Qualität der geernteten Produkte zu haben. Die Vorfinanzierung des Saatguts stellt einen Teil der Erntefinanzierung des Landwirts dar. Sie beruht auf

31) vgl. hierzu auch die Ausführungen von H. Benze, Die Wirtschaftsführung in der Konservenindustrie. Braunschweig 1934, S. 29

jahrelanger Übung, und man wird sie daher nicht ohne weiteres als ein Ergebnis der Marktpositionen beider Partner werten können. Es besteht vielmehr eine gegenseitige Abhängigkeit. Der Konservenfabrikant leistet Finanzierungshilfe bei der Saatgutbeschaffung, der Landwirt gewährt Ratenzahlung bei der angelieferten Rohware.

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, daß sich eine Aussage über die kostenmäßige Vorteilhaftigkeit des Lieferantenkredits erst dann machen läßt, wenn die genauen Zahlungsbedingungen bekannt sind, welche sodann den Bedingungen anderer Finanzierungsformen gegenübergestellt werden können.

o) Der Wechselkredit

Die Kosten eines Wechselkredits, auf die kreditierte Summe bezogen, setzen sich, wie bereits im Zusammenhang mit dem Akzeptkredit erwähnt, aus dem Diskont, der Diskontprovision und der Wechselsteuer zusammen. Der Zuschlag auf den Zentralbankdiskont sowie die Diskontprovision sind nach Größenklassen der Wechselsummen gestaffelt. Dabei besteht die Tendenz, die Kostensätze mit wachsender Wechselsumme zu senken. Demgegenüber verhält sich die Wechselsteuer diskontinuierlich proportional zur Wechselsumme (pro angefangene 100 DM 15 Pfg).

Das Leerkostenproblem wurde bereits im Zusammenhang mit dem Akzeptkredit erörtert, so daß darauf verwiesen werden kann.

Für die Konservenindustrie, welche vorwiegend nur mit Warenwechseln arbeitet, gestalten sich die Kosten eines Wechselkredits je nach Art der Lieferanten unterschiedlich. Bei der Erörterung des Lieferantenkredits wurde bereits erwähnt, daß eine Hauptlieferantengruppe, die Dosenhersteller, der Konservenindustrie z.Zt. folgende Zahlungsbedingungen einräumen: 2% Skonto bei Zahlung binnen 8 Tagen oder erstes Dreimonatsakzept spesenfrei. - Erst bei einer Prolongation sind die

Wechselspesen vom Konservenfabrikanten zu tragen. Dem spesenfreien Dreimonatsakzept würde die Bedingung „90 Tage netto“ entsprechen. In diesem Fall kommt die Skontogewährung etwa einem Jahreszins von 8% gleich. Berücksichtigt man nun, daß der Unternehmer Bankkredit in Anspruch nimmt, um binnen 8 Tagen zahlen zu können, wofür er z.B. 9% p.a. zahlt, so wird deutlich, daß es in dem angenommenen Fall günstiger ist, das spesenfreie Dreimonatsakzept in Zahlung zu geben, solange der Bankzins nicht unter 8% liegt.

Zu einem anderen Ergebnis gelangt man, wenn der Wechsel nicht spesenfrei ist. Dann müßte der Skontoentgang den Wechselspesen zugeschlagen werden, so daß sich dieser Kredit wesentlich teurer als der Bankkredit gestalten würde.

d) Der Darlehenskredit

Über den Zinssatz bei Darlehenskrediten läßt sich nichts Einheitliches aussagen. Bedeutende Einflußfaktoren sind das allgemeine Zinsniveau, der Grad der Sicherung sowie das Verhältnis von Gläubiger und Schuldner zueinander.

Da der Darlehenskredit im allgemeinen unteilbar ist, ist hier wiederum die Gefahr gegeben, daß Leerkosten auftreten. Vom Kostenstandpunkt ist deshalb der Darlehenskredit vorwiegend zur partiellen Finanzierung geeignet, d.h. zur Abdeckung eines Kapitalbedarfs innerhalb möglichst kurzer Zeit.

e) Die Kundenvorauszahlung

Auf geleistete Vorauszahlungen wird direkt kein Zins gezahlt. Jedoch besteht die Möglichkeit einer indirekten Zinszahlung, wenn bei der Vorauszahlung ein Preisnachlaß gewährt wird.

Das Angebot von Preisnachlässen bei Vorauszahlung ist ein Zeichen dafür, daß sich das Unternehmen in einer Konkurrenzsituation befindet, während die Vorauszah-

lung ohne Preisnachlaß auf eine monopolistische Position schließen läßt.

Wie hoch die indirekte Zinsbelastung ist, hängt von dem Verhältnis des prozentualen Preisnachlasses zum Zeitraum der Vorauszahlung ab. Ein fünfprozentiger Preisnachlaß bei achtwöchiger Vorauszahlung ergibt zB einen indirekten Zins von 30% p.a.:

$$\frac{5\%}{2 \text{ Monate}} = \frac{x\%}{12 \text{ Monate}}$$
$$x = 30$$

Unter diesen Umständen wäre der Vorauszahlungskredit sehr teuer. - Jedoch muß hierbei im Auge behalten werden, daß dem eine Verminderung des Absatzrisikos gegenübersteht. Das billigste Fremdkapital ist nutzlos, wenn die damit produzierten Waren nicht abgesetzt werden können. Die über den üblichen Zinssatz hinausgehende Differenz ließe sich daher als „Versicherungsprämie“ gegen das Absatzrisiko auffassen. Der Unternehmer kann zudem auf Grund der geleisteten Vorauszahlungen evtl. seinerseits wieder Skonto und Rabatte in Anspruch nehmen, was zu einer Verbilligung des Vorauszahlungskredits, wenn nicht gar zu einer Kompensation der Kosten führt.

Für die Konservenindustrie wäre die Wirkung einer solchen Vorauszahlung unterschiedlich, je nach der Jahreszeit. Die während der Kampagne geleisteten Vorauszahlungen können dem Produktionsprozeß dienstbar gemacht werden. Dagegen besteht für Vorauszahlungen in der stillen Zeit höchstens die Möglichkeit, sie zur Abdeckung fälliger Kredite zu benutzen. Ist eine solche Abdeckung nicht mehr notwendig, so wäre es in der stillen Zeit wenig sinnvoll, wenn die Konservenindustrie ihren Abnehmern ein solches Angebot machen würde, denn dem Aufwand stünde kein entsprechender Erfolg gegenüber.

I. Die Kreditwürdigkeit als Auswahl Gesichtspunkt

1. Langfristige Kredite

Für die Konservenindustrie ist es sehr schwer, langfristiges Fremdkapital zu erlangen. Die Hauptquelle langfristiger Mittel, der organisierte Kapitalmarkt, ist der mittelständischen Konservenindustrie verschlossen³²⁾. Die gewöhnlichen Banken pflegen nur in geringem Umfang langfristige Kredite zu gewähren.

Der Versuch, auf dem Hypothekenmarkt langfristiges Kapital zu erhalten, hat gleichfalls schlechte Erfolgsaussichten, da der Kapitalbedarf in der Regel ein Mehrfaches der belastungsfähigen Immobilien betragen dürfte und somit höchstens geringere Summen erhältlich sind.

Die Erlangung eines ungesicherten privaten Darlehens ist ziemlich unwahrscheinlich, da die Witterungsabhängigkeit der Branche erhebliche Risiken für den Kapitalgeber mit sich bringt.

Es wird daher ein Ausnahmefall bleiben, wenn es einer Konservenfabrik gelingt, langfristige Mittel als Betriebskapital zu erhalten.

2. Kurzfristige Kredite

a) Bankkredite

aa) Der Kontokorrentkredit

Die Konservenindustrie erhält den Kontokorrentkredit als sog. Saisonkredit, der grundsätzlich vor Beginn der neuen Kampagne abgedeckt sein soll. Jedoch ist bei entsprechender Kreditwürdigkeit des Unternehmens eine Verlängerung nicht ausgeschlossen. Für den Unternehmer ergibt sich in erster Linie die Frage, ob der Kredit in Höhe seines Antrages bewilligt wird und inwieweit dazu Sicherheiten bereitgestellt werden müssen. Dies richtet sich nach dem Ruf des Unternehmens sowie dem Verhältnis des beantragten Kredits zum Eigenkapital und den übrigen Verbindlichkeiten. - Bevorzugte Sicher-

32) vgl. auch Geschäftsbericht 1958 des Bundesverbandes der Obst- und Gemüseverwertungsindustrie,

heitsleistung ist die Sicherungsübereignung der Fertigerzeugnisse mit Anschlußzession. Auf die sich hierbei ergebenden Probleme wurde bereits bei der allgemeinen Betrachtung hingewiesen.

bb) Der Lombardkredit

Für eine Lombardierung kämen in der Konservenindustrie normalerweise nur Konservenvorräte in Betracht. An die Gewährung eines Lombardkredits wird von den Banken die sog. Lombardfähigkeit als Bedingung geknüpft. Eine Ware ist lombardfähig, wenn sie folgende Voraussetzungen erfüllt:

- (1) Sie muß lagerfähig d.h. unverderblich sein
- (2) Sie muß sich als Stapelware eignen und vertretbar sein
- (3) Sie darf nicht allzu großen Preisschwankungen unterliegen.

Überprüft man diese Voraussetzungen für die Konservenindustrie, so ergibt sich folgendes:

ad (1)

Die Konserve ist kraft ihrer Natur eine lagerfähige Ware.

ad (2)

Die Konserve ist eine Stapelware. Ihre Vertretbarkeit bedingt eine gleichbleibende Qualität. - Diese Bedingung wird von der deutschen Konservenindustrie bisher nicht erfüllt, da es noch nicht gelungen ist, einheitliche Qualitätsnormen für die Konservenherstellung zu schaffen.

In den USA hat man die Vertretbarkeit der Konserve bereits erreicht. Dies ermöglicht den amerikanischen Konservenfabrikanten die Beteiligung am sog. Field Warehousing System, das in einem Exkurs näher erläutert werden soll.

ad (3)

Konserven sind im Jahresablauf nicht ganz frei von Preisschwankungen. Besonders gefährdete Zeiträume sind die nach Beendigung der jeweiligen Kampagne und das Frühjahr, wo der Unternehmer oft in Liquiditätsschwierigkeiten gerät und versucht, durch Preisherabsetzungen den Absatz zu verstärken.

Die Zeit, für welche eine Lombardierung in Frage kommt, liegt vornehmlich beim Beginn der neuen Kampagne, sofern noch Vorräte vorhanden sind, und in der Kampagne selbst, wenn die neue Produktion auf Lager gegangen ist.

Bei Beginn der Kampagne dürften sich die Preise für die alten Vorräte einigermaßen stabilisiert haben, wenn vielleicht auch auf einem niedrigen Niveau. Auch die Preise der neuen Vorräte pflegen sich nach einer gewissen Übergangszeit zu stabilisieren, wenn sich die Marktlage geklärt hat.

Allgemein läßt sich sagen, daß bei Vornahme entsprechender Sicherheitsabschläge die zeitweisen Preisschwankungen kein Hindernis für eine Lombardierung darstellen dürften. -

Die Untersuchung hat gezeigt, daß es der Konserve für ihre Lombardfähigkeit vor allem an der Vertretbarkeit mangelt, so daß die Konservenindustrie vorläufig noch auf den Lombardkredit als Finanzierungsmöglichkeit verzichten muß.

Exkurs

1) Das amerikanische Field Warehousing System³³⁾

Der Einfachheit halber soll hier eine Beschreibung wiedergegeben werden, die von H. Flick³⁴⁾ verfaßt worden ist:

33) s. insbes. W.J. Schneider, Field Warehousing as a Facility für Lending against Commodities, 1941 deutsch herausgeg. v. J.A. Schmalbach Blechw. Werke AG. Braunschweig.

34) DIOGV 1949, S. 110

„Das amerikanische Field Warehousing System beruht auf ähnlichen, aber fest umrissenen und gesetzlich untermauerten Grundlagen wie die Sicherungsübereignung oder Verpfändung.

Zwischen dem Geldgeber und dem Kreditnehmer ist als treuhänderischer Dritter eine Lagerhausgesellschaft eingeschaltet. Zwischen dieser und dem Kreditnehmer wird ein Vertrag über Bedingungen und Dauer der Hinterlegung der zu beleihenden Waren abgeschlossen. Der Kreditnehmer vermietet sodann an die Lagerhausgesellschaft einen Teil seiner Lagerräume, in dem die beleihenden Waren eingelagert werden sollen. Diese verschließbaren Lagerräume unterstehen im Moment des Vertragsabschlusses der Lagerhausgesellschaft und gehören für die Dauer des Vertrages nicht mehr dem Fabrikanten. Sie werden kenntlich gemacht, so daß auch jeder Dritte sofort erkennen kann, daß diese Räume von der Lagerhausgesellschaft gemietet sind. In diese Räume bringt der Fabrikant je nach Vereinbarung täglich oder wöchentlich die von ihm hergestellten und für die Beleihung vorgesehenen Waren, die dabei dem Angestellten der Lagerhausgesellschaft ordnungsmäßig übergeben werden. Über diese eingelagerten Warenbestände stellt die Lagerhausgesellschaft einen Lagerschein aus, der der Bank als Kreditunterlage übergeben wird. Auf diesem Lagerschein werden auch alle Zu- und Abgänge vermerkt. Die Bank hat die Möglichkeit, diesen Lagerschein bei der Bundesbank zu refinanzieren, genau so wie Wertpapiere.

Der Fabrikant kann unter gewissen Voraussetzungen sog. Freigabescheine erhalten, die ihm die Möglichkeit geben, die Waren im ordnungsmäßigen Geschäftsverkehr zu verkaufen. Diesen Freigabeschein kann er

bekommen, nachdem er den auf die verkauften Waren entfallenden Kreditbetrag vorher an die Bank zahlt; er kann aber auch, wenn er vertrauenswürdig ist, ermächtigt werden, die Waren zunächst auszuliefern und nach Bezahlung den Erlös zur Abdeckung des Kredits verwenden. Hierfür sind ganz bestimmte Vorschriften vorgesehen.

Die eingelagerte Ware muß versichert sein, und zwar möglichst gegen alle Risiken, die auftreten können. Vielfach sind die Lagerhausgesellschaften dazu übergegangen, die Versicherungen selbst vorzunehmen und sog. 'versicherte' Lagerscheine auszustellen. Auch sonst sind die verschiedensten Vorschriften erlassen, die die Sicherheit und den verwaltungsmäßigen Ablauf des Kreditgeschäftes gewährleisten.

Bei diesem ganzen Geschäft spielen natürlich Wert, Qualität und Verkäuflichkeit der Waren eine große Rolle. Der Fabrikant muß bestimmte Garantien für die Qualität und die Marktfähigkeit der Waren geben. Er kann auch durch einen unparteiischen Dritten einen 'Besichtigungsschein' ausstellen lassen, aus dem sich Menge, Wert, Qualität usw. ergeben."

2) Der Bassin-Vertrag in der deutschen Konservenindustrie³⁵⁾

In Ermangelung einer Lombardfähigkeit der deutschen Konserve hat man in den vergangenen Jahren im sog. Bassin-Vertrag ein Substitut geschaffen, um die Beleihung der Warenvorräte zu ermöglichen. Da die normale Sicherungsübereignung an die Bank durch die verlängerten Eigentumsvorbehalte der Rohwaren- und Dosenlieferanten erschwert wird, soll der Bassin-Vertrag diese Schwierigkeiten überbrücken. Brock³⁵⁾ schreibt darüber: „Der Kernpunkt dieser neu entwickelten Kreditsicherung besteht darin, daß die Lieferanten ausdrücklich auf ihren Eigentumsvorbehalt verzichten, so daß die betref-

35) Brock, G., Ursache und Wesen der Kreditsicherung mit der Konserven-Industrie durch Bassin-Verträge sowie ihr weiterer Ausbau, DIOGV 1953, S.19 ff.

fenden Konservenbestände frei von allen Rechten Dritter an einen Treuhänder übereignet werden können, der diese Bestände für sämtliche beteiligten Kreditgeber in einem gemeinsamen Treuhandlager (Bassin) einlagert und für die beteiligten Gläubiger verwaltet. Aus den erzielten Verkaufserlösen werden die Kreditgeber nach dem Verhältnis ihrer Forderung zu dem gesamten in Anspruch genommenen Kredit anteilig befriedigt."

Allerdings ist der Abschluß eines Bassin-Vertrages für den Unternehmer mit zusätzlichen Ausgaben verbunden, die an den Treuhänder zu entrichten sind. Grundlage des Kostensatzes ist das Übereignungsvolumen. Der Konservenfabrikant wird deshalb diesen Weg nur beschreiten, wenn seine normale Kreditwürdigkeit nicht ausreicht, auf andere Weise genügend Kredit zu erhalten. Hinzu kommt, daß in Unternehmerkreisen die Notwendigkeit des Abschlusses eines Bassin-Vertrages als Zeichen einer schlechten Lage des Unternehmens gilt. Dennoch darf nicht verkannt werden, daß der Bassin-Vertrag gerade für gefährdete Unternehmungen noch eine Möglichkeit ist, die erforderlichen Mittel für die Finanzierung der neuen Kampagne zu erlangen.

cc) Der Akzeptkredit

Der Grund für die günstige Kostengestaltung des Akzeptkredits liegt in dem verminderten Risiko für die Bank, da der Akzeptkredit nur Unternehmungen mit hervorragender Kreditwürdigkeit eingeräumt wird.

Da die allgemeine Kreditwürdigkeit der Konservenindustrie infolge der branchenbedingten Unsicherheitsfaktoren begrenzt ist, wird eine Konservenfabrik nur in Ausnahmefällen einen Akzeptkredit erhalten. Voraussetzung sind eine gesunde Kapitalstruktur sowie eine günstige Ertragslage.

b) Der Lieferantenkredit

Falls das Unternehmen nicht in dem Ruf steht, eine schlechte Zahlungsmoral zu besitzen, bestehen im allgemeinen keine Schwierigkeiten, den üblichen Lieferantenkredit zu erhalten. Sachlieferungen sind zudem überwiegend mit dem verlängerten Eigentumsvorbehalt versehen.

Da nicht jede empfangene Leistung kreditiert wird, bleibt der Lieferantenkredit stets ein subsidiärer Kredit, wenngleich er ein beachtliches Gewicht erreichen kann.

c) Der Wechselkredit

Wechselkredit, dem ein Handelsgeschäft zugrundeliegt, erhält normalerweise jeder Unternehmer, dem nicht der Ruf voraussetzt, einen fälligen Wechsel nicht eingelöst zu haben. Die sog. Wechselstrenge gewährt dem Wechselnehmer eine weitgehende Sicherheit.

Finanzwechsel setzen dagegen noch ein besonderes persönliches Vertrauensverhältnis voraus, sofern nicht zusätzliche Sicherheiten gewährt werden.

In der Praxis arbeitet die Konservenindustrie in großem Umfang mit Wechselkredit, namentlich im Verkehr mit den Dosenlieferanten.

d) Der Darlehenskredit

Kurzfristige Darlehnskredite sind im allgemeinen nur sehr begrenzt erhältlich, weil das Angebot gering ist. Die Erlangung eines solchen Kredites beruht wesentlich auf der persönlichen Wertschätzung, die der Kapitalgeber dem Unternehmer entgegenbringt. Sie beruht oft auf jahrelangen privaten oder geschäftlichen Beziehungen.

e) Die Kundenvorauszahlung

Es wurde bereits darauf verwiesen, daß die Möglichkeit, Kundenvorauszahlungen zu erhalten, wesentlich von der Marktposition des Unternehmens abhängt; denn

ein Kunde wird keine Vorauszahlungen leisten, solange er nicht indirekt dazu gezwungen wird oder er sich einen Vorteil davon verspricht.

Keine andere Wahl bleibt ihm bei Monopolisten, wenn er seine Nachfrage befriedigen will. - Da sich die Konservenindustrie jedoch in einer Konkurrenzsituation befindet, scheidet diese Möglichkeit aus.-

Ein Vorteil erwächst dem Kunden aus der Vorauszahlung dann, wenn damit ein Preisnachlaß verbunden ist, In diesem Fall hängt es zunächst von der Liquiditätslage der Abnehmer ab, inwieweit die Konservenindustrie mit dieser Finanzierungsquelle rechnen kann. Da der Abnehmerkreis im allgemeinen vielschichtig ist, wird diese Quelle nur zu einem Bruchteil an der Kampagnenfinanzierung beteiligt sein können, denn nicht alle Abnehmergruppen werden in gleicher Weise liquide sein. Hinzu kommt, daß der Abnehmer die Preisentwicklung abzuwarten pflegt und nicht schon während der Kampagne Vorauszahlungen leistet gegen einen Preisnachlaß, der ihm vielleicht zu gegebener Zeit infolge der Marktlage automatisch zuteil würde.

Die Finanzierung mit Hilfe von Kundenvorauszahlungen bleibt deshalb der Konservenindustrie weitgehend versagt. Dabei spielt weniger die Kreditwürdigkeit als vielmehr die marktliche Situation eine Rolle.

§ 3 Die Ermittlung der zweckmäßigsten Finanzierungsform

Nach den für jede Finanzierung erforderlichen Grundüberlegungen sowie einer Darstellung der Wahlmöglichkeiten sind Überlegungen anzustellen, wie man die für eine Konservenfabrik zweckmäßigste Finanzierungsform, m.a.W. die optimale, ermitteln kann. Optima lassen sich nur mittels einer Bezugsgrundlage und einer Zweckrichtung ermitteln.

Da die Unternehmung ihre Kreditwürdigkeit als Datum

zu betrachten hat, ergeben sich als Bezugsgrundlage zwei Merkmale:

- 1) Laufzeit
- 2) Kreditkosten

Die Zweckrichtung bei der Laufzeit als Bezugsgrundlage ist die Liquidität der Unternehmung. Optimal ist die Kreditart mit derjenigen Laufzeit, welche den Liquiditätsbedürfnissen der Unternehmung am besten entspricht. Das ist zweifellos die Kreditart, welche dem Unternehmer liquiditätsmäßig den meisten Spielraum läßt. Die Zweckrichtung „Liquidität“ aber ist als Unterzweck dem unternehmerischen Hauptzweck „Einkommenserzielung“ unterzuordnen, d.h. es ist die Auswahl unter den Kreditarten zu treffen, welche die geringsten Kosten verursachen.

Eine Kreditart muß demzufolge zwei Voraussetzungen erfüllen, wenn sie die optimale sein soll:

- (1) Sie muß den Anforderungen entsprechen, welche die Unternehmung an ihre Laufzeit stellt,
- (2) sie muß pro eingesetzter Krediteinheit die niedrigsten Kosten verursachen.

In einem früheren Abschnitt ist bereits darauf hingewiesen worden, daß in der Konservenindustrie die Voreilzeit der Ausgaben gestaffelt ist.

Hieraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Laufzeit der Kredite und somit das Bedürfnis nach einer entsprechenden Teilbarkeit der Kreditaufnahme.

Soweit die Voreilzeit relativ kurz ist, wird der Unternehmer aus Kostenrücksichten die Wahl unter den ihm kurzfristig zur Verfügung stehenden Kreditarten treffen. Schaltet man die für die Konservenindustrie in der Praxis weniger erhältlichen Kreditarten, wie Akzeptkredit, Darlehenskredit und Kundenvorauszahlungen, aus, so stehen dem Unternehmer nur noch der

Lieferantenkredit, der Wechselkredit und der Kontokorrentkredit der Banken zur Verfügung. Die Frage ist allerdings, ob hier noch von einer Wahl gesprochen werden kann, denn eine Wahl kann nur zwischen Tätigkeiten bzw. Gegenständen getroffen werden, welche einen bestimmten Zweck in gleichwertiger Weise erfüllen.

Die mit Hilfe von Lieferantenkredit beschafften Materialien pflegen in der Konservenindustrie bei Fälligkeit des Kredits nicht sämtlich umgeschlagen zu sein. Seine Laufzeit ist vielfach zu kurz. Das wird deutlich, wenn man z.B. die etwa dreiwöchige Erbsenkampagne betrachtet. Den zeitlich konzentrierten Rohwarenlieferungen steht ein sich evtl. über das ganze Jahr hin verteilender Absatz gegenüber. Selbst, wenn man die längeren Zahlungsfristen der Vertragsanbauer berücksichtigt, ist auch nach Ablauf dieser Fristen regelmäßig nur ein Teil der Konserven umgeschlagen, d.h. umgesetzt. - Der Lieferantenkredit ist daher für die Konservenindustrie ohne die Möglichkeit der Ablösung durch einen Finanzkredit (Konversion) gar nicht tragbar. Zieht man ferner in Betracht, daß der Unternehmer für die Durchführung seiner Produktion Leistungen empfängt, die, wie z.B. Löhne, nicht kreditiert werden (von der zeitweisen Zwangskreditierung infolge diskontinuierlicher Lohnzahlung soll hier abgesehen werden), so zeigt sich auch hier der subsidiäre Charakter des Lieferantenkredits, der nur neben dem Finanzkredit aufgenommen werden kann.

Ähnliches gilt für den Wechselkredit, soweit ihm ein Handelsgeschäft zugrundeliegt. Man wird nur bei Summen, die dem Teilbarkeitsbedürfnis entsprechen, erwarten können, daß sie nach Ablauf der Dreimonatsfrist umgeschlagen sind. Ansonsten besteht auch hier die Notwendigkeit der Prolongation oder der Ablösung durch einen Finanzkredit.

So zeigt sich, daß sowohl der Lieferantenkredit als auch der Wechselkredit vom Standpunkt der Laufzeit

kaum ohne den Kontokorrentkredit der Banken akzeptabel sind, da das Unternehmen sonst in Zahlungsschwierigkeiten geraten würde.

Umgekehrt kann jedoch laufzeitmäßig der Kontokorrentkredit ohne die beiden anderen Arten eingesetzt werden, sofern sein Volumen den Erfordernissen der Unternehmung entspricht; denn seine Laufzeit kann ja ganz den jeweiligen Bedürfnissen angepaßt werden, zumindest innerhalb gewisser Grenzen.

Die meist in der Praxis anzutreffende Kombination kann verschiedene Ursachen haben: 1) die eingeräumte Kreditlinie des Bankkredits reicht nicht aus, 2) eine Kombination erscheint aus Kostenrücksichten vorteilhafter.

Es wurde bereits an früherer Stelle darauf hingewiesen, daß wegen möglicher Leerkosten zwischen den Kosten pro aufgenommenen und den pro eingesetzter (beanspruchter) Krediteinheit unterschieden werden muß. - Bei Kostenvergleichen sind allein die Kosten pro eingesetzter Krediteinheit maßgebend.

Da beim Lieferantenkredit und beim Wechselkredit ein rationaler Einkauf unterstellt wurde, scheidet hier die Möglichkeit der Entstehung von Leerkosten aus. Jedoch ist zu berücksichtigen, daß in dem Maße, in welchem die Aufnahme von Lieferanten- und Wechselkrediten die Vollaussnutzung der Kreditlinie des laufenden Bankkredits verhindert, bei letzterem Leerkosten auftreten. Zwar ist durch die Hinzuziehung anderer Kreditarten eine niedrigere Kreditlinie erforderlich, sie muß aber dennoch an der erwarteten Höchstbeanspruchung ausgerichtet werden. - Soweit trotzdem Leerkosten auftreten, müssen diese aus Vergleichsgründen den Kosten des Lieferanten- oder Wechselkredits zugeschlagen werden, da sie durch ihren Einsatz dazu geworden sind.

Eine Kombination des Kontokorrentkredits mit anderen Krediten ist seiner alleinigen Verwendung vorzuziehen,

wenn die Wirtschaftlichkeitsrechnung ergibt, daß die beiden anderen Kreditarten billiger sind.

Beim Lieferantenkredit ist dies der Fall, wenn kein Skontoabzug bei Sofortzahlung als Alternative angeboten wird. Besteht dagegen die Möglichkeit des Skontoabzuges, so ist es für den Unternehmer im allgemeinen kostengünstiger, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen. - Der Wechselkredit gestaltet sich gegenwärtig billiger als ein bis zur Kreditlinie ausgenutzter Bankkredit, da sowohl der Zuschlag auf den Zentralbankdiskontsatz als auch der Provisionssatz niedriger liegt als beim Kontokorrentkredit. Eine Kompensation wäre jedoch in dem oben erwähnten Fall denkbar, wenn die infolge mangelnder Ausnutzung des Kontokorrentkredits entstehenden Leerkosten (Umwandlung von Nutzkosten in Leerkosten) den Diskontspesen zugeschlagen werden. Hierzu bedarf es einer genauen Berechnung im Einzelfall.

Man kann somit feststellen, daß für die Konservenindustrie das Problem einer Wahl der Finanzierungsform vornehmlich darin besteht, zu überlegen, inwieweit Lieferanten- oder Wechselkredit an die Stelle des lfd. Bankkredits treten soll.

Die Konservenindustrie wird erst dann vor einer umfangreicheren Auswahl in Finanzierungsformen stehen, wenn es ihr gelingt, ihre allgemeine Kreditwürdigkeit zu heben. Voraussetzung hierfür aber ist ein größerer Anteil des Eigenkapitals an der Kapitalausstattung der Unternehmung. Dieses Ziel wird jedoch, sofern überhaupt, erst auf lange Sicht erreicht werden können. Dies beruht nicht zuletzt auf jenem *circulus vitiosus*, in dem sich die Konservenindustrie offenbar befindet: Weil sie nicht genügend Eigenkapital hat, ist sie verstärkt auf Fremdfinanzierung angewiesen, insbesondere auf Mittel mit längerer Laufzeit. Sie kann die Fremdfinanzierung jedoch nicht in der wünschenswerten Form durchführen, weil sie für eine entsprechende Kreditwürdigkeit nicht das ausreichende Eigenkapital hat.

4. Kapitel: Probleme der Anpassung an begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten

Eine Begrenzung der Finanzierungsmöglichkeiten liegt vor, wenn der ermittelte Kapitalbedarf nicht voll gedeckt werden kann³⁶⁾.

§ 1 Die Formen der Begrenzung

Da ein Kredit durch Betrag und Laufzeit charakterisiert ist, kann eine Begrenzung der Finanzierungsmöglichkeiten auf zweierlei Weise erfolgen.

I. Betragsmäßige Begrenzung

Bei der betragsmäßigen Begrenzung entspricht zwar die Laufzeit eines Kredits den Wünschen des Unternehmers, nicht aber seine Höhe.

Die Gründe können entweder in der Kreditwürdigkeit des Unternehmers liegen oder in der Liquidität des Kreditgebers selbst.

II. Laufzeitmäßige Begrenzung

Im Falle einer laufzeitmäßigen Begrenzung besitzen die eingeräumten Kredite zwar die erforderliche Höhe, jedoch ist ihre Laufzeit zu kurz.

Hier dürften die Gründe vorwiegend in der Liquidität des Kreditgebers zu suchen sein, welche es nicht gestattet, den Kredit für einen längeren Zeitraum zu gewähren. Daneben können jedoch auch Risikogesichtspunkte eine Rolle spielen.

Es muß allerdings ein Unterschied gemacht werden zwischen der Laufzeitbegrenzung vor der Kreditgewährung und einer solchen nach der Kreditgewährung. - Der

36) Es handelt sich hier um eine ex-ante-Betrachtung. Ex post müssen Kapitalbedarf und Deckung stets übereinstimmen, denn ein Unternehmer kann nur die Mittel ausgeben, die ihm verfügbar sind.

Unterschied liegt in einer Verschiebung der Machtpositionen zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer begründet. In vielen Fällen wird der Kreditgeber einen Kredit nicht gewähren, wenn er vorher weiß, daß der Kredit bei Fälligkeit nicht zurückgezahlt werden kann, es sei denn, eine evtl. Verlängerung ist ausdrücklich vereinbart. - Der Kreditnehmer muß also versuchen, die Prognosen über seine eigene Liquidität durch geeignete Unterlagen zu erhärten. Ist der Kredit erst gewährt worden, so ist die stärkere Stellung auf den Kreditnehmer übergegangen. Er wird den Gläubiger regelmäßig zu einer Verlängerung der Laufzeit bewegen können, falls eine unvorhergesehene vorübergehende Insolvenz eingetreten ist. Der Gläubiger wird nämlich zu einer Zwangsvollstreckung in das Vermögen des Schuldners erst dann schreiten, wenn keine andere Aussicht mehr besteht, zur Befriedigung der Forderung zu gelangen, oder es ihm gleichgültig ist, diesen Kunden zu verlieren. Hinzu kommt, daß es im Konkursfall höchst unsicher ist, in welcher Höhe seine Forderung befriedigt wird.

Der Schuldner kann also in vielen Fällen eine Verlängerung der Laufzeit erwirken, die ihm ursprünglich nicht gewährt worden wäre. Von einer laufzeitmäßigen Begrenzung kann daher nur ex ante gesprochen werden, sonst würde sie erst bei drohender Zwangsvollstreckung gegeben sein.

Der Unternehmer, welcher einen Tilgungsaufschub erwirkt, sollte sich jedoch darüber im klaren sein, daß seinem Vorgehen Grenzen gesetzt sind. Eine zu rigorose Ausnutzung seiner Stellung mindert die zukünftige Kreditwürdigkeit. Deshalb sollte die teils unfreiwillige Nachgiebigkeit des Gläubigers nicht überbeansprucht werden.

§ 2 Die Ursachen einer falschen Einschätzung der Finanzierungsmöglichkeiten

Eine allgemeine Begründung läßt sich zunächst in der mangelnden Transparenz finden, welche das Wirtschaftsleben dem Unternehmer bietet. Hierzu gehört nicht nur die Transparenz des Gegenwartsgeschehens, sondern auch die der Zukunft, die Ungewißheit³⁷⁾. Diese mangelnde Transparenz, welche sich dem Unternehmer bietet, verursacht Fehlplanungen.

Da der Saisonverlauf in der Konservenindustrie von besonders starken Unsicherheitsmomenten erfüllt ist, besteht hier in starkem Maße die Möglichkeit, Fehlplanungen durchzuführen. Das ist, wie noch näher auszuführen sein wird, namentlich auf dem Beschaffungs- und dem Absatzsektor der Fall. Fehlplanungen auf dem eigentlichen Finanzierungssektor sind zwar bei allen Unternehmungszweigen denkbar, bedürfen aber auch in dieser Arbeit näherer Behandlung, da die Art der Anpassungsmaßnahmen vom jeweiligen Saisonstadium beeinflusst wird.

I. Falsche Erwartungen bei Beschaffung und Absatz
Gegenstand der Betrachtung sollen allein die durch abweichenden Saisonverlauf verursachten Fehlplanungen sein. Die Planung der Konservenindustrie kann naturgemäß nur von den Erwartungen eines durchschnittlichen Kampagne- und Absatzverlaufs ausgehen. Durch die Einführung einer Alternativrechnung können zwar die in der Planung ruhenden Risiken sichtbar gemacht werden, sie lassen sich aber dadurch nicht ausschalten. Der Unternehmer ist letztlich doch gezwungen, irgendwelche Erwartungen zur Grundlage seiner Dispositionen zu machen.

³⁷⁾ W. Wittmann, a.a.O., ZfH 1958, S. 502:
"Ungewißheit ist also der Mangel an Überzeugung, daß eine Situation in einer bestimmten Weise eintreffen wird."

1. Beschaffung

a) Die Wirkung von Rekordernten auf den Kapitalbedarf

Rekordernten zeichnen sich durch einen überdurchschnittlichen Mengenertrag aus. Das bedeutet, daß die auf Wachstum und Reife negativ wirkenden Witterungseinflüsse gering waren.

Auf dem freien Konkurrenzmarkt führen derartige Rekordernten naturgemäß zu niedrigen Preisen, wenn ein vergrößertes Angebot auf eine bestimmte Nachfrage stößt. Für die Unternehmungen der Konservenindustrie ist diese Entwicklung nur dann von finanziellem Vorteil, wenn keine oder nur geringe Bindungen durch Anbauverträge bestehen. Bei den Hauptgemüsearten (Erbsen, Bohnen, Karotten) werden 70-90% der Anlieferungen auf Grund von Anbauverträgen vorgenommen.

In diesem Zusammenhang läßt sich zwischen einer Mengenwirkung und einer Preiswirkung unterscheiden. Die Mengenwirkung erklärt sich aus dem Umstand, daß die Anbauverträge, wie schon erwähnt, über den Ertrag einer bestimmten Fläche Ackerland abgeschlossen werden. Ist der Unternehmer bei seiner Planung von einem Durchschnittsertrag ausgegangen, so führt die Rekordernte zu einer Mehranlieferung. Zwar werden in den Anbauverträgen Höchstabnahmemengen je Hektar vereinbart, doch liegen diese wesentlich über dem Durchschnittsertrag. Zum anderen hängt es von der Marktposition ab, ob der Fabrikant in diesem Punkt auf Einhaltung des Vertrages bestehen kann. Die gegenwärtige Praxis zeigt, daß die Fabrikanten in vielen Fällen die Menge abnehmen müssen, welche der Anbauer liefert. Er riskiert anderenfalls, daß der Anbauer im folgenden Jahr keine Anbauverträge mehr mit ihm abschließt. — Diese erhöhte Rohwarenanlieferung aber führt ceteris paribus zu einem erhöhten Kapitalbedarf.

Die Preiswirkung hängt davon ab, ob der Anbauvertrag zu Festpreisen oder zu Tagespreisen abgeschlossen wurde.- Beim Abschluß zu Festpreisen wird nur die Mengenwirkung spürbar, denn selbst wenn der Festpreis über dem Tagespreis liegt, ist davon auszugehen, daß der Festpreis der Planung zugrundegelegt wurde. - Wurde zu Tagespreisen abgeschlossen, so ist die Preiswirkung der Mengenwirkung entgegengerichtet. Ob eine Erhöhung des Kapitalbedarfs eintritt, hängt davon ab, ob die Mengenwirkung oder die entgegengesetzte Preiswirkung stärker ist. Bezeichnet man die Mengenwirkung mit ΔM und die Preiswirkung mit ΔP , so lassen sich die Einflüsse auf den Kapitalbedarf durch folgende Gleichungen bzw. Ungleichungen ausdrücken:

$$\begin{array}{ll} \Delta M + \Delta P = 0 & : \text{Keine Änderung des Kapit.Bed.} \\ \Delta M + \Delta P > 0 & : \text{Erhöhung des} \quad " \\ \Delta M + \Delta P < 0 & : \text{Verminderung des} \quad " \end{array}$$

Da wir von einer Mengenerhöhung und einer Preissenkung ausgingen, ist ΔM positiv und ΔP negativ.

b) Die Wirkung von Mißernten auf den Kapitalbedarf

Mißernten zeichnen sich durch einen unterdurchschnittlichen Mengertrag aus. In diesem Fall waren die auf Wachstum und Reife negativ wirkenden Witterungseinflüsse besonders stark.

Wie Rekordernten bei gegebener monetärer Nachfrage Preissenkungen bewirken, führen Mißernten bei gleichartigen Marktverhältnissen zu Preiserhöhungen.

Für den Konservenfabrikanten kann hieraus unter bestimmten Bedingungen eine Erhöhung des Kapitalbedarfs erwachsen. - Sofern eine weitgehende Bindung durch Anbauverträge eingegangen wurde, ist wiederum zwischen der Mengenwirkung und der Preiswirkung zu unterscheiden. Jedoch ist im Gegensatz zur Rekordernte bei der

Mißernte die Mengenwirkung negativ und die beim Abschluß zu Tagespreisen auftretende Preiswirkung positiv.

Eine Erhöhung des Kapitalbedarfs tritt ceteris paribus dann ein, wenn die positive Preiswirkung größer ist als die negative Mengenwirkung:

$$\Delta P - \Delta M > 0.$$

Bei Anbauverträgen setzt dies den Abschluß zum Tagespreis und eine Minderernte, die nicht der Preiserhöhung entspricht, voraus. -

Wurde dagegen zum Festpreis abgeschlossen, so kann eine positive Preiswirkung nicht aktiv werden. In der Praxis hat sich aber gezeigt, daß gewisse Erzeuger in solchen Fällen die negative Mengenwirkung künstlich verstärken, indem sie dem Konservenfabrikanten nicht den vollen Ertrag der Vertragsanbaufläche abliefern, sondern stillschweigend zum höheren Tagespreis auf dem freien Markt verkaufen. Zwar sichern die Allgemeinen Bestimmungen zum Anbauvertrag für Gemüse dem Verarbeiter entsprechende Kontroll- und Rücktrittsrechte zu:

„Auch ohne Verlangen des Erzeugers hat der Verarbeiter das Recht, nach vorheriger Anmeldung den Acker zu besichtigen,“

„Vom Verträge kann zurücktreten:

...b) der Verarbeiter, wenn der Erzeuger nachweislich Vertragsware anderweitig verkauft...”

„...und der Verarbeiter im Fall b) können statt den Rücktritt zu erklären, auch die weitere Erfüllung ablehnen und Schadensersatz wegen Nichterfüllung verlangen.“

Wenn sich diese Vertragsbedingungen in vielen Fällen praktisch nicht durchsetzen lassen, so kennzeichnet dies die vielfach schwache Marktposition der Konservenindustrie. -

Die daraus resultierende Mengenwirkung erhöht den Kapitalbedarf direkt nicht. Sie vermag ihn jedoch indirekt zu erhöhen, wenn der Unternehmer z.B. infolge von Lieferungsverpflichtungen gezwungen ist, die Fehlmenge zu hohen Tagespreisen am freien Markt zu kaufen.

o) Die Wirkung verfrühter Ernten auf den Kapitalbedarf

Verfrühte Ernten treten ein, wenn günstige Witterungsverhältnisse das Wachstum und den Reifeprozess beschleunigt haben. Dies führt ceteris paribus zu einem vorzeitigen Eintreten des auf die betr. Produktarten entfallenden Kapitalbedarfs. Dehnt man die ceteris-paribus-Bedingung auf den Umsatzverlauf aus, so resultiert daraus eine verlängerte Voreilzeit und damit ein Bedarf nach entsprechend längeren Laufzeiten. Wenn man von einer verfrühten Ernte sprechen will, ist eine Frage der Abgrenzung. Jedoch sollte man Verfrühungen von 1-2 Wochen nicht hierzu rechnen.

2. Absatz

Absatzvolumen und Absatzpreis stellen in der Marktwirtschaft das Ergebnis der jeweiligen Angebots-Nachfrage-Konstellation dar. Änderungen des Angebots bzw. der Nachfrage bewirken demzufolge eine Änderung der Preis-Mengen-Relation.

Zu unterscheiden sind dabei Ursachen, welche über das Angebot eine Fehlplanung im Absatz bewirken, und solche, welche über die Nachfrage wirksam werden.

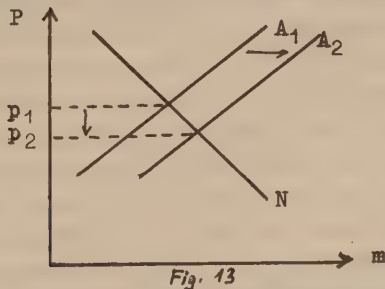
a) Im Angebot wirksame Saisoneinflüsse

Es muß in diesem Zusammenhang zwischen dem potentiellen und dem effektiven Angebot unterschieden werden. Das potentielle Angebot einer Unternehmung umfaßt die Gesamtheit ihrer Fertigwarenbestände, die sie befähigt, eine bestimmte Warenmenge auf dem Markt anzubie-

ten. - Demgegenüber umfaßt das effektive Angebot die jeweils tatsächlich auf dem Markt angebotene Warenmenge. Das effektive Angebot ist dispositiv bestimmt und richtet sich nach den Preiserwartungen und der Liquiditätslage des Unternehmers.

Aus dieser Unterscheidung wird deutlich, daß sich Saisoneinflüsse auf dem Wege über das Produktionsvolumen zunächst auf das potentielle Angebot auswirken, da ein durch eine Rekordernte hervorgerufenen erhöhtes Produktionsvolumen ceteris paribus die Lagervorräte vergrößert.

Soweit nun ein erhöhtes potentiellies Angebot ein erhöhtes effektives Angebot nach sich zieht, muß dies bei gegebener Nachfragestruktur zu einem Sinken des Gleichgewichtspreises führen. Da sich die Nachfrageseite gegenüber den Konservenfabrikanten präferenzschwach verhält und die Markttransparenz einigermaßen groß ist, läßt sich dies cum grano salis am Modell der vollkommenen atomistischen Konkurrenz erläutern.



Stellt A_1 das effektive Angebot bei einer durchschnittlichen Ernte dar und führt die Rekordernte zu dem effektiven Angebot A_2 , so muß bei gegebener Nachfragestruktur N der Preis von p_1 auf p_2 sinken. - Jedoch können negative Erwartungen vieler Fabrikanten, verbunden mit einem starken Liquiditätsdruck, den Preis noch tiefer drücken. Die Konservenfabrikanten realisieren in einem solchen Fall ihre eigenen Erwartungen, d.h. es kommt zu einer der gefürchteten Preislawinen. -

Vergrößern nämlich eine Anzahl von Unternehmern in Erwartung ständig sinkender Preise ihr effektives Angebot, so daß die Gesamtangebotskurve A_2 eine Verschiebung nach A_3 erfährt, so ist ein Absinken des Gleichgewichtspreises auf p_3 die Folge.

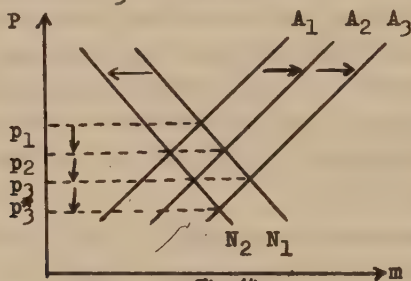


Fig. 14

Wenn außerdem die Nachfrager in Erkenntnis dieser Tendenz ihrerseits die Nachfrage zurückhalten, die Nachfragekurve sich also von N_1 nach N_2 verschiebt, verursacht dies ein weiteres Absinken des Preises auf p_3^* .

Diese Entwicklung pflanzt sich fort, solange entweder die Anbieter ihr effektives Angebot weiter erhöhen oder die Nachfrager ihre effektive Nachfrage einschränken. Da im Hinblick auf eine gewisse Annäherung an die Bedingungen der vollkommenen atomistischen Konkurrenzsituation der Absatzpreis für den einzelnen Unternehmer mit gewisser Variationsbreite ein Datum darstellt, kann eine solche Preislawine ohne Beteiligung des betr. Unternehmers ins Rollen geraten sein. Jener muß jedoch der neuen Situation Rechnung tragen. Für die Liquidität gilt das namentlich dann, wenn bei der Planung mit wesentlich höheren Absatzpreisen gerechnet wurde. -

Wir haben gesehen, daß das effektive Angebot nicht zwangsläufig vom Saisonverlauf beeinflusst wird sondern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen:

- (1) Die Rekordernte muß zu einer Erhöhung des Produktionsvolumens führen.
- (2) Das erhöhte Produktionsvolumen muß ceteris paribus ein erhöhtes effektives Angebot nach sich ziehen.

Dies ist regelmäßig der Fall, wenn

- (a) sinkende Preise erwartet werden und
- (b) viele Unternehmungen unter Liquiditätsdruck stehen.

b) In der Nachfrage wirksame Saisoneinflüsse

Demgegenüber werden in der Nachfrage die Saisoneinflüsse direkt wirksam.

Der saisonale Einfluß auf die Nachfrage hat seine letzte Ursache ebenfalls im Witterungsverlauf, wenn auch in anderer Weise.

Wie schon erwähnt, ist im Sommerhalbjahr die Konserve namentlich in den privaten Haushaltungen einer starken Konkurrenz seitens der Frischware ausgesetzt. Diese Substitutskonkurrenz wird während des Winterhalbjahrs nach und nach zurückgedrängt, und zwar desto stärker je mehr durch Frost Ernte und Transport von Frischprodukten unmöglich werden. Daraus resultieren für die Konservenindustrie mit gewisser Phasenverschiebung verstärkte Absatzmöglichkeiten im Winterhalbjahr, soweit nicht die Lagerbestände des Handels den Ausgleich herbeiführen. Mit Rücksicht auf die Ungewißheit des temperaturmäßigen Winterverlaufs deckt der Handel nach der Ernte nur einen Teil seines voraussichtlichen Bedarfs, so daß sich im Frühjahr regelmäßig ein Nachholbedarf ergibt. Wie hoch dieser Nachholbedarf ist, hängt vom Verlauf des Winters ab. Ein milder Winter läßt den Nachholbedarf gering werden, woraus für den Konservenfabrikanten eine nicht eingeplane Absatzstokung erwachsen kann, die wiederum den Keim für eine Preislawine in sich trägt, wenn die gesamte Branche vor dieser Situation steht. Der Unternehmer muß nun Maßnahmen ergreifen, wie er diese saisonbedingte Liquiditätsstörung beseitigen kann.

II. Fehlerwartungen hinsichtlich der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten

1. Mangelnde eigene Kreditwürdigkeit

Der Konservenfabrikant, welcher im Frühjahr sein Fertigungsprogramm aufstellt, tut dies zunächst unter absatzpolitischen, produktionstechnischen und beschaffungspolitischen Gesichtspunkten. Diese Planung kann zur Errechnung eines Kapitalbedarf führen, den die üblichen Kreditgeber nicht in dem betr. Umfang zu decken bereit sind, weil sie sich nicht im entsprechenden Maße an der Finanzierung beteiligen wollen. Der Grund kann in einer andersartigen Beurteilung der zukünftigen Entwicklung liegen oder auch in einem gesunkenen Vertrauen in den Unternehmer selbst.

2. Mangelnde Liquidität der Kreditgeber

Es kann aber auch der Fall eintreten, daß die Kreditgeber beim besten Willen nicht in der Lage sind, alle an sie gerichteten Kreditwünsche zu befriedigen. Die Ursache kann eine restriktive Kreditpolitik der Zentralbank sein, welche den Kreditgewährungsspielraum der Banken und damit schließlich auch der kreditgewährenden Unternehmungen einengt. Daraus kann sowohl eine betragsmäßige als auch eine laufzeitmäßige Beschränkung der Kreditgewährung resultieren. Ein anderer Grund kann in der Disposition des Kreditgebers liegen, welche zu einer anderen Verteilung des Kreditpotentials führt. Hierbei ist meistens eine Berührung mit der Frage der Kreditwürdigkeit gegeben.

§ 3 Die Wirkungen auf die Liquidität der Unternehmung

Die Wirkungen der vorstehend beschriebenen Fehlschätzungsursachen auf die Liquidität der Unternehmung lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:

- (1) Erhöhung der Ausgaben
- (2) Verlängerung der Voreilzeit
- (3) Senkung der Einnahmen .

Hieran knüpfen sich die Möglichkeiten einer Anpassung an die veränderte Datenkonstellation.

§ 4 Möglichkeiten der Anpassung

I. Allgemeines

Im Zusammenhang mit den Fehlplanungen, welche die Ursache für die Anpassungsvorgänge darstellen, muß zwischen verschiedenen Situationen unterschieden werden. -

Soweit Fehlplanungen bei der Finanzierung festgestellt werden, führt dies, solange die Kampagne noch nicht angelaufen ist, zu einer Revision der Vorausplanung im ganzen. Erfolgt dagegen eine Planabweichung bei den Produktionsausgaben oder den Umsatzeinnahmen, so ist die Kapitallücke eindeutig fixiert und damit zum Teil auch die Möglichkeit der Anpassung.

Ein Hauptunterschied zwischen den beiden Situationen liegt jedoch darin, daß der Unternehmer bei einer Revision der Vorausplanung von sämtlichen Anpassungsmaßnahmen absehen wird, die bereits im voraus erkennen lassen, daß sie mit Verlusten verbunden sind. Dagegen lassen sich bei Planabweichungen im Beschaffungsbereich oder im Absatzbereich im allgemeinen nicht alle Planungsvorgänge rückgängig machen. In solchen Fällen muß das Unternehmen seine Liquidität um jeden Preis wiederherstellen, notfalls auch um den Preis von Verlusten. - Wenngleich dieser Unterschied nur ein gradueller ist, erscheint er dennoch beachtenswert. Alle Maßnahmen, welche auf die Beseitigung der Kapitallücke gerichtet sind, bewegen sich grundsätzlich in zwei Richtungen:

- (1) Erhöhung der Einnahmen des Bezugszeitraums
- (2) Senkung der Ausgaben des Bezugszeitraums

Da Einnahmen und Ausgaben jeweils das Produkt aus Menge und Preis sind, muß ceteris paribus rein rechnerisch

gesehen einer der beiden Faktoren vergrößert bzw. verringert werden. Praktisch wäre dies auf der Einnahmeseite durch absatz- bzw. durch kreditpolitische Maßnahmen, auf der Ausgabeseite durch beschaffungs- bzw. durch kreditpolitische Maßnahmen möglich.

Um hier die Besonderheiten bei Saisonunternehmungen herauszuarbeiten, ist es notwendig, gewisse Einschränkungen vorzunehmen.

Auf der Einnahmeseite müssen alle absatzpolitischen Maßnahmen aus der Erörterung ausscheiden, welche geeignet sind, bei gegebener Produktionsmittelausrüstung die Gesamteinnahmen des Planungszeitraumes zu erhöhen. Es wird unterstellt, daß der Unternehmer diese Möglichkeiten bereits in vollem Umfang ausgeschöpft hat. Auf der Ausgabeseite gilt dies für alle Rationalisierungsmaßnahmen, die im Rahmen der bestehenden Ausrüstung möglich sind.

II. Die Anpassungsmaßnahmen

1. Anpassungsmaßnahmen auf der Einnahmeseite

Bei den Maßnahmen, welche auf eine Verkürzung der Voreilzeit gerichtet sind, müssen zwei Motive für ihre Anwendung unterschieden werden:

- (1) Die ursprünglich geplante Voreilzeit soll ceteris paribus verkürzt werden,
- (2) die tatsächliche Voreilzeit gestaltet sich ceteris paribus länger als geplant (namentlich bei den geplanten Absatzpreisen). Es wird versucht, der Planabweichung entgegenzuwirken.

Im ersten Fall bewirkt eine Verkürzung der Voreilzeit, daß die umgeschlagenen Mittel dem Unternehmen vor Ablauf der Laufzeit zur Verfügung stehen. Allerdings ist der Neueinsatz auf den Zeitraum bis zur Beendigung der Laufzeit beschränkt. Soweit dieser Zeitraum keine volle Umschlagsperiode umfaßt, eignet sich diese Maßnahme besonders zur Anpassung an laufzeitmäßige begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten.

Im zweiten Fall soll versucht werden, die Voreilzeit wieder mit der Laufzeit des Kredites in Einklang zu bringen.

In beiden Fällen ist jedoch folgendes zu beachten: Für die Verkürzung der Voreilzeit wird der Unternehmer einen Preis zahlen müssen, der sich in einem Verlust an Einnahmen ausdrückt. Hierauf wird jedoch noch näher eingegangen.

a) Absatzpolitische Maßnahmen

Absatzpolitische Maßnahmen haben in diesem Zusammenhang den Zweck, Bedingungen zu schaffen, die geeignet sind, den Käufer zu veranlassen, seine Einkäufe (bei gegebenen Zahlungsfristen) früher zu tätigen, als er das zu den ursprünglichen Bedingungen getan hätte. Dazu gehören einmal die Bestrebungen, eine Vorverlegung der Verkaufssaison zu erreichen, zum anderen die Bemühungen, einen verstärkten Marktwiderstand³⁸⁾ zu überwinden.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist es notwendig, dem Käufer einen Anreiz zu geben, der ihm einen vorzeitigen Kauf vorteilhafter erscheinen läßt. Bei gleichbleibender Qualität der Verkaufsleistung bedeutet jeder Vorteil für den erwerbswirtschaftlich denkenden Käufer Gewinn, d.h. geringere Ausgaben.

Daraus ergibt sich für den Verkäufer die Notwendigkeit, eine entsprechende Preispolitik zu betreiben, m.a.W., eine direkte oder indirekte Preissenkung vorzunehmen, wobei unter indirekter Preissenkung die Rabattgewährung verstanden werden soll.

aa) Vorverlegung der Verkaufssaison

Die Konservenindustrie pflegt seit langem durch das Angebot von Frühabnehmerabatten (z.Zt. 3%) eine Vorverlegung der Verkaufssaison anzustreben. Dies deutet bereits auf die stets angespannte Liquiditätslage der Konservenindustrie hin; denn ein Unternehmen, dem die

38) Der Begriff „Marktwiderstand“ wurde von Gutenberg übernommen. Vgl. Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bln/Gött./Hdbg. 1955, Bd. II, S. 394

Finanzierung seiner Produktion bis zum Eingang der Umsatzerlöse keine Schwierigkeiten bereitet, wäre schlecht beraten, wenn es diese Rabatte einräumen würde, da die Finanzierungskosten in der Regel niedriger sind als die Gewinneinbußen aus der Rabattgewährung. Kann sich das Unternehmen aus Konkurrenzgründen dennoch nicht von der Rabattgewährung ausschließen, so ist dies wiederum ein Ausdruck mangelnder Stärke am Markt. - Die Gewährung der üblichen Frühabnehmerabatte kann nur dann als Anpassungsmaßnahme angesehen werden, wenn sie nicht schon eingeplant ist. Es kommt nämlich darauf an, daß eine zusätzliche Liquiditätswirkung erzielt wird. Deshalb hat die Maßnahme für ihre Wirksamkeit zur Voraussetzung, daß sie eine außergewöhnliche ist. Sofern die üblichen Frühabnehmerabatte bereits eingeplant sind, wäre eine zusätzliche Erhöhung der Rabatte zu erwägen.

Weitere Voraussetzung für die Wirksamkeit ist jedoch in jedem Fall die Aussicht, daß eine ausreichende Einnahmeververlegung daraus resultiert, d.h. daß die entsprechende Käuferzahl von dem Angebot Gebrauch macht. Das hängt einmal davon ab, ob der eingeräumte Preisvorteil größer ist als die dem Käufer zusätzlich entstehenden Lager- und Finanzierungskosten, zum anderen von den Liquiditätsverhältnissen der Käufer. Schließlich ist es notwendig, daß die Maßnahme auf einen Zeitschnitt gerichtet ist, der vor dem Beginn der eigentlichen Verkaufssaison liegt. Anderenfalls käme die Maßnahme einer generellen Preissenkung gleich. - Insofern handelt es sich hier um eine typische Anpassungsmaßnahme für Saisonunternehmungen.

In diesem Zusammenhang taucht die Frage auf, inwieweit eine Unterstützung der Preispolitik durch die übrigen absatzpolitischen Instrumente „Werbung, Produktgestaltung und Absatzmethode“ möglich ist. Die Absatzmethode ist ein auf längere Sicht geplantes Instrument der Absatzpolitik. Ihre Umstellung verursacht zunächst nur zusätzliche Ausgaben, während der Erfolg sich erst auf längere Sicht bemerkbar macht. Ähnliches gilt für die Produktgestaltung, so daß diese Maßnahmen

im Rahmen der Planungsperiode als Datum angesehen werden können.

Hinsichtlich des Einsatzes von Werbemitteln muß folgendes bedacht werden:

- (1) Jede zusätzliche Werbung verursacht zusätzliche Ausgaben.
- (2) Es muß Klarheit darüber herrschen, an wen sich die Werbung wenden soll. Zur Diskussion stehen auf der einen Seite die unmittelbaren Abnehmer, also die Händler und Großverbraucher, auf der anderen Seite die mittelbaren Abnehmer, die Kleinverbraucher.

Sich an den Endverbraucher zu wenden, hat nur Zweck, wenn diesem auch zumindest ein Teil des Preisvorteils zugute kommen soll. Allerdings fragt es sich, ob man sich mit einer als einmalig gedachten Maßnahme direkt an den Endverbraucher wenden soll.

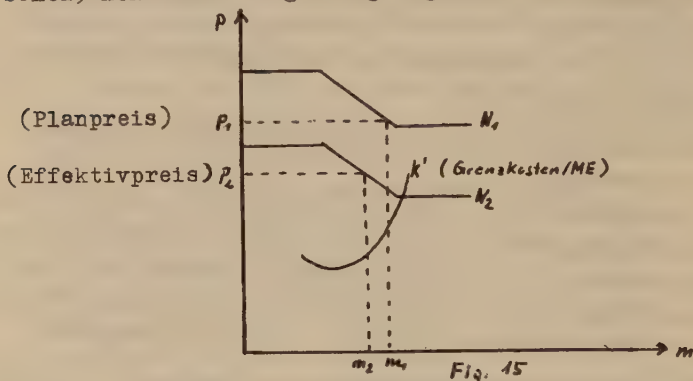
Eine Werbung, die sich nur auf die unmittelbaren Abnehmer erstreckt, erscheint im Rahmen des gesteckten Zieles zweckmäßiger, da sie nicht auf eine langfristige Änderung der Verbrauchergewohnheiten gerichtet ist. Sie verursacht zudem weniger Ausgaben, da sich die Bekanntgabe der beabsichtigten Maßnahme mittels Rundschreiben durchführen läßt.

bb) Überwindung des Marktwiderstandes

Der Marktwiderstand äußert sich im Rahmen unserer Überlegungen dahingehend, daß der Unternehmer seine Erzeugnisse nicht zu den geplanten Preisen absetzen kann, d.h. er stößt auf eine von seinen ursprünglichen Vorstellungen abweichende Nachfragestruktur.

Diesen Widerstand kann der Unternehmer durch eine Preissetzung überwinden, welche der tatsächlichen Nachfragestruktur entspricht. Zudem besteht die Aussicht, dadurch präferenzschwache Kundschaft anderer Unternehmungen zumindest vorübergehend an sich zu ziehen.

Die Situation sei an Hand einer Skizze erläutert, der das Modell der atomistisch heterogenen (polypolistischen) Konkurrenz zugrundegelegt ist:



Der Unternehmer war von der Erwartung ausgegangen, die Menge m_1 zum Preise p_1 absetzen zu können. Die tatsächliche Nachfragestruktur entsprach aber nicht der Kurve N_1 sondern N_2 , bei welcher die Menge m_1 nur zu einem wesentlich niedrigeren Preise absetzbar ist. Deshalb bietet der Unternehmer unter den angenommenen Bedingungen zweckmäßigerweise die Menge m_2 zum Preise p_2 an, weil diese Kombination den relativ höchsten Gewinn bzw. geringsten Verlust ermöglicht.

Die Preissenkung gehört, solange keine völlige Sättigung des Marktes eingetreten ist, zu den wirksamsten Maßnahmen zur schnellen Erzielung von Einnahmen. Sie bietet sich daher namentlich bei plötzlich auftretenden Planabweichungen auf dem Beschaffungs- oder dem Absatzsektor an. Voraussetzung ist allerdings, daß man mit ihr in den Bereich der tatsächlichen Nachfrage gelangt.

Das Ausmaß der Liquiditätswirkung wird rechnerisch durch das Produkt zum Preis und Menge bestimmt. Je größer die Preissenkung ist, desto höher muß der Mengenumsatz sein, um die Liquiditätslücke auszufüllen. Hier liegt zugleich die Problematik von Preissenkungen. Sie liegt einmal in der Gefahr des (Kapitalverlustes), wenn der Stückpreis unter dem Selbstkostenpreis liegt. Ferner treten in einem späteren Zeitpunkt neue Liquiditätsschwierigkeiten auf, wenn es nicht gelingt,

durch spätere Erzielung von Gewinnpreisen den Verlust zu kompensieren. Andererseits hat diese Maßnahme für den Konservenfabrikanten den Vorteil, daß ihre Anwendbarkeit saisonal nicht beschränkt ist, sondern zu allen Zeiten angewendet werden kann, zu denen Warenvorräte auf dem Lager liegen. Jedoch kann der Erfolg einer Preissenkung, worauf später noch näher eingegangen wird, jahreszeitlichen Schwankungen unterliegen, da es Zeiten gibt, wo alle Konservenfabriken zu dieser Maßnahme greifen und damit die schon beschriebene Preislawine ins Rollen bringen.

b) Kreditpolitische Maßnahmen

Während die absatzpolitischen Maßnahmen darauf gerichtet sind, die Voreilzeit über die Lagerdauer der Fertigprodukte zu verkürzen, soll mit Hilfe der kreditpolitischen Maßnahmen versucht werden, ceteris paribus die Debitorendauer zu verringern. Ein weiterer Unterschied liegt darin, daß bei einer Verkürzung der Lagerdauer nicht nur die umsatzabhängigen Ausgaben (USt) vorverlegt werden, sondern auch die verkaufsabhängigen Ausgaben (Versandkosten, Provisionen). Letztere bleiben von einer Veränderung der Debitorendauer unberührt.

Der Unternehmer muß auch hier seinen Kunden einen Anreiz bieten, der sie bewegt, das eingeräumte Zahlungsziel nicht voll in Anspruch zu nehmen. Das ist wiederum mit Gewinneinbußen verbunden, wenn der Unternehmer sich entschließt, die Verkaufsskontosätze zu erhöhen, denn die Außergewöhnlichkeit bzw. die vorherige Nichteinplanung sind auch hier eine Voraussetzung für die Wirksamkeit dieser Maßnahme.

Von H. Koch³⁹⁾ wird als weitere Maßnahme zur Vorverlegung von Einnahmen auch die Diskontierung hereingenommener Wechsel vorgeschlagen. - Diesen Weg wird jedoch ein Unternehmer, der teureres Fremdkapital in Anspruch genommen hat, regelmäßig beschreiten, solange die von ihm zu zahlenden Kreditkosten höher sind als die ver-

39) Stichwort „Finanzplanung“ im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Sp. 1923

dienten Wechselspesen. Die Wechselaskontierung wird daher als Anpassungsmaßnahme an begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten nicht akut, sondern nur dann, wenn der Unternehmer vor der Frage steht, ob er einen plötzlich auftretenden zusätzlichen Kapitalbedarf durch die Inanspruchnahme weiteren Fremdkapitals oder den Diskont hereingenommener Wechsel decken soll. - Im übrigen ergibt sich auch hier die Frage nach der Wirksamkeit der Maßnahme. Wesentliche Voraussetzung sind sowohl ein Debitorenbestand, der Aussicht auf die Vorgerlegung von Einnahmen gewährt als auch ein entsprechendes Zahlungsziel.

Soweit die z.Zt. in der Konservenindustrie bestehenden Zahlungsbedingungen „14 Tage 1% Skonto oder 30 Tage netto“ Anwendung finden, erscheint von dieser Seite die Wirksamkeit in Frage gestellt, es sei denn, daß es sich um sehr kurzfristig auftretende Liquiditätsstörungen handelt. Gelingt es, eine entsprechende Breitenwirkung zu erzielen, d.h. sehr viele Kunden wirksam anzusprechen, so können auf diese Weise für kurze Zeit erhebliche Summen verfügbar werden.

Deshalb eignet sich diese Maßnahme weniger für eine Revision der Vorausplanung als vielmehr zur Überbrückung plötzlich auftretender Liquiditätsstörungen. Es sei auch noch erwähnt, daß die Verkürzung der Zahlungsfristen nicht typisch für Saisonunternehmungen sind, wie überhaupt eine Verkürzung der Voreilzeit auch für nicht saisongebundene Betriebe von Vorteil sein kann, wenn diese mit Fremdkapital arbeiten und die durch die Verkürzung der Voreilzeit eintretenden Gewinneinbußen geringer sind als die anderenfalls entstehenden Kreditkosten.

2. Anpassungsmaßnahmen auf der Ausgabeseite

a) Verlängerung der Kreditlaufzeit

An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, daß der Kreditnehmer in vielen Fällen in der Lage ist, eine Verlängerung der Kreditlaufzeit und damit einen Aufschub des Zahlungstermins zu erreichen.

Für die Konservenindustrie handelt es sich dabei gewöhnlich darum, die Rohwarenlieferanten um weitere Stundung des Kaufpreises zu ersuchen, oder die Dosenlieferanten zu einer weiteren Wechselprolongation zu veranlassen. In schwierigen Situationen sind sogar die Banken bereit, der Tilgung des Saisonkredits einen zeitweisen Aufschub zu gewähren.

Die Verlängerung der Kreditlaufzeit ist vor allem bei Absatzstockungen in Betracht zu ziehen, weil diese eine Verlängerung der Voreilzeiten bedeuten. Beruht die Liquiditätsstörung dagegen auf Beschaffungspreiserhöhungen bzw. Verkaufspreissenkungen, so wird lediglich eine zeitliche Verlagerung der Liquiditätslücke erzielt. In diesem Fall würde nur das spekulative Moment des Zeitgewinns für eine Anwendung dieser Maßnahme sprechen. Bei gewissen Fällen dürfte dieser Gesichtspunkt sogar sehr entscheidend sein.

b) Änderungen des Fertigungsprogramms

aa) in qualitativer Hinsicht

Das Fertigungsprogramm einer Mehrproduktenunternehmung wird bestimmt durch die Produktarten, ihre Herstellungsmenge sowie den Zeitabschnitt der Fertigung.

Eine Änderung des Fertigungsprogramms in qualitativer Hinsicht bedeutet demzufolge eine Neuentscheidung über die herzustellenden Produktarten.

Jede Produktart erfordert für ihre Herstellung Kosten bzw. Ausgaben in bestimmter Höhe. In der Konservenindustrie bestehen die wesentlichen Unterschiede namentlich bei den Rohwarepreisen sowie den Bearbeitungskosten.

Eine Ausgabensenkung wäre nun möglich, wenn der Unternehmer an Stelle einer Rohware, welche hoch im Preis steht, eine andere Rohware verarbeitet, welche pro Dose weniger Ausgaben erfordert. Der Erfolg dieser Maßnahme ist jedoch an verschiedene Voraussetzungen geknüpft:

- (1) Die neue geplante Produktart muß ähnliche Absatzchancen besitzen wie die ursprünglich geplante.

- (2) Sie muß den gleichen Erntezeitraum aufweisen. - Diese Voraussetzung ist in der Konservenindustrie nicht immer erfüllbar, sei es, weil zu gleicher Zeit keine verarbeitungswürdigen Rohprodukte vorhanden sind, sei es, weil die fertigungstechnischen Voraussetzungen fehlen. Die Erntezeiträume der auszutauschenden Produktarten können nur dann voneinander abweichen, wenn zu anderen Zeiten nichtausgenutzte Kapazitäten zur Verfügung stehen.
- (3) Erfüllung der technischen Voraussetzungen. - Einmal ist es mit einem gewissen Risiko verbunden, womöglich eine Produktart herstellen zu wollen, über die noch wenig oder gar keine Erfahrungen bestehen, zum anderen müssen die benötigten Spezialmaschinen vorhanden sein.
- (4) Der Programmänderung dürfen keine Bindungen durch Anbauverträge entgegenstehen.
- (5) Der für die Ausgabensenkung geplante Zeitraum muß innerhalb der Kampagne liegen, da zu anderer Zeit eo ipso keine Programmänderung erfolgen kann.

Naturgemäß ist diese Programmänderung für den Unternehmer mit Gewinneinbußen verbunden, denn ein Produkt, das einen hohen Verkaufspreis erwarten läßt, gewährt im allgemeinen eine höhere Gewinnspanne als eine mit weniger hohem Verkaufspreis.

bb) In quantitativer Hinsicht

Die quantitative Änderung des Fertigungsprogramms betrifft die jeweils geplante Herstellungsmenge einer Produktart. Eine Änderung ist auf zweierlei Weise möglich: Man kann entweder die Relationen der Herstellungsmengen verändern, z.B.

	Alte Planung	Neue Planung
Produkt A	20.000 Dosen	40.000 Dosen
" B	100.000 "	100.000 "
" C	60.000 "	40.000 "

oder man senkt die Herstellungsmenge einer Produktart, ohne sie durch eine andere zu kompensieren.

aaa) Änderung der Mengenrelationen

Mit einer Änderung in den Relationen der geplanten Herstellungsmengen wird ein ähnlicher Zweck verfolgt wie bei der qualitativen Änderung des Fertigungsprogramms: Eine geplante Rohwarenverarbeitung wird ganz oder teilweise durch eine weniger kostspielige Verarbeitung ersetzt. - Die Voraussetzungen für den Erfolg dieser Maßnahme sind demzufolge denen einer qualitativen Programmänderung ähnlich:

- (1) Die Erhöhung der Herstellungsmenge bei der einen Produktart muß im Hinblick auf den Absatz gerechtfertigt sein.
- (2) Die Kapazität der Unternehmung muß eine derartige Mehrverarbeitung zulassen.
- (3) Der Programmänderung dürfen keine Anbauverträge im Wege stehen.

bbb) Senkung der geplanten Herstellungsmenge

Da sich in der Konservenindustrie die Herstellungskosten der verschiedenen Erzeugnisse überwiegend aus den Ausgaben für Löhne und Material zusammensetzen, führt eine Senkung der geplanten Herstellungsmengen *ceteris paribus* in besonders starkem Maße zu einer Herabsetzung der ursprünglich geplanten Ausgaben. Der Unternehmer steht bei der Planung dieser Programmänderung vor der Frage, ob sich die Herabsetzung der Herstellungsmengen auf alle Produktarten oder nur auf einen Teil erstrecken soll. Er hat bei dieser Entscheidung verschiedene Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Eine allgemeine Senkung des geplanten Produktionsvolumens um beispielsweise 10% würde die verminderte Beschäftigung über die gesamte Kampagne verteilen. Diese Maßnahme erweist sich besonders dann als vorteilhaft, wenn die Lage am Arbeitsmarkt den Unternehmer zwingt,

das einmal eingestellte Saisonpersonal während der ganzen Kampagne zu beschäftigen. Würde der Unternehmer unter diesen Bedingungen eine partielle Einschränkung des Produktionsvolumens vornehmen, könnte das Personal zeitweise nicht voll ausgelastet werden. Hierdurch entstehen Leerkosten, die bei entsprechender Disposition vermeidbar gewesen wären.

Es ist aber auch denkbar, daß der Unternehmer gewisse Produktarten von der Einschränkung ausnehmen möchte, weil er sich hier besonders gute Absatz- und Gewinnchancen verspricht. - In einem solchen Fall kommt es zunächst darauf an, welches Ausmaß diese Produktarten im gesamten Produktionsvolumen einnehmen. Je größer dieses Ausmaß ist, desto stärker müssen die übrigen Produktionen eingeschränkt werden, um die angestrebte Ausgabensenkung zu erreichen. Es bedürfte einer Gegenüberstellung der bei einer solchen Planung erwarteten zusätzlichen Gewinnchancen und der anderenfalls vermeidbaren Leerkosten infolge überschüssigen Personals usw., um festzustellen, ob eine derartige Disposition vom Wirtschaftlichkeitsstandpunkt aus gerechtfertigt ist.

Die Überlegungen mögen auch dahingehen, ob man mit einer Einschränkung des Produktionsvolumens nicht zunächst dort beginnt, wo der kurze Erntezeitraum regelmäßig eine Überlastung des Produktionsapparats hervorruft, beispielsweise bei der Erbsenverarbeitung. - Eine solche Planung wird sich oft nur teilweise verwirklichen lassen, da warmes Wetter den Ernteverlauf beschleunigen kann, was zu erhöhten Anlieferungen pro Zeiteinheit führt. Die Verderblichkeit der Rohware macht in solchen Fällen die Einlegung von Überstunden oder gar Doppelschichten erforderlich. Einschränkungen des Produktionsvolumens werden auch dort erschwert, wo in größerem Umfang Anbauverträge abgeschlossen wurden, wie das namentlich bei den Erbsen der Fall zu sein pflegt.

cc) In seiner zeitlichen Folge

Für Unternehmungen, die nacheinander verschiedene Artikel produzieren, bereitet es, sofern dem keine Lieferungsstermine oder saisonale Gegebenheiten entgegenstehen, im allgemeinen keine Schwierigkeit, das Fertigungsprogramm in seiner zeitlichen Reihenfolge zu ändern.

Demgegenüber ist bei Kampagnebetrieben die Produktionsfolge grundsätzlich an die Erntefolge gebunden, da die Lagerfähigkeit der Rohware auf wenige Tage beschränkt ist.

Dennoch hat man Verfahren entwickelt, die einen teilweisen Beschäftigungsausgleich in der stillen Zeit erlauben. Im Zuge der Planrevision ergibt sich so die Möglichkeit, einen Teil der Produktionsausgaben in einen Zeitraum zu verlagern, der im allgemeinen durch Einnahmeüberschüsse gekennzeichnet ist.

Das erste Verfahren dieser Art ist die Herstellung sog. Obstpulpe. Es handelt sich dabei um die Konservierung teilweise bearbeiteter Rohware in Fässern mit Hilfe von Schwefliger Säure (H_2SO_3). Die Obstpulpe kann zu einem späteren Zeitpunkt zu Marmelade weiterverarbeitet werden.

Ein weiteres Verfahren, das sich in jüngerer Zeit durchgesetzt hat, liegt auf dem Gemüsesektor. Es betrifft einmal die Herstellung der sog. Haushaltsmischung, die aus aufgequollenen grünen Trockenerbsen und gewürfelten Mohrrüben bereitet wird. Zum anderen handelt es sich um die Konservierung gequollener Trockenbohnen, um der Hausfrau das langwierige Einweichen zu ersparen. - Man geht also in beiden Fällen vor einem konservierten Zwischenprodukt, dem Trockengemüse, aus.

Eine derartige Verlegung von Arbeitsgängen in die stille Zeit führt zu Einsparungen von Produktionsausgaben während der Kampagne. Soweit nicht arbeitsmarkt-

politische Gesichtspunkte dem entgegenstehen, lassen sich Löhne einsparen. Hinzu kommt die vorläufige Ersparnis der Ausgaben für Warenumschließungen (Dosen, Gläser). Dem stehen allerdings Ausgaben für die Herstellung der konservierten Zwischenprodukte (Bereitung der Pulpe, Trocknung) gegenüber.

Der Erfolg solcher Maßnahmen hängt wesentlich davon ab, welchen Umfang diese Produkte im Fertigungsprogramm einnehmen sowie von den zu erwartenden Absatzpreisen. (Die gegenwärtigen Endverbraucherpreise für Haushaltsmischungen lassen z.B.vielfach ein Verlustgeschäft vermuten.) Der Pulpehersteller muß also eine umfangreiche Marmeladenherstellung planen, der Gemüsetrockner eine entsprechende Menge an Haushaltsmischung bzw. Quellbohnen, denn die Kosten für die Rohware fallen in unverminderter Höhe an. Hinzu kommt, daß die für die Zwischenprodukte getätigten Ausgaben eine Verlängerung ihrer Voreilzeit erfahren, denn anderenfalls hätten schon in früheren Zeitpunkten Verkäufe getätigt werden können. Zwar braucht damit noch kein Verlust von Absatzchancen einherzugehen, da der Fabrikant die Möglichkeit hat, bei anderen Unternehmungen sog. Ergänzungskäufe zu tätigen. Immerhin bedarf vor der Verlagerung von Arbeitsgängen in eine spätere Zeit auch das Finanzierungsprogramm einer Überprüfung. Aus diesen Gründen verdient eine andere Möglichkeit Beachtung. - Sowohl Obstpulpe als auch die betr.Trockengemüsearten brauchen nicht aus eigener Herstellung hervorgegangen zu sein, sondern können zu gegebener Zeit von anderer Seite beschafft werden. Diese Maßnahme hätte den Vorteil, daß auch das Kapital für die Rohwarenbeschaffung sowie die erste Bearbeitung bis zu einem späteren Zeitpunkt gespart werden könnte, womit voraussichtlich zugleich eine Verkürzung der Voreilzeit verbunden wäre.- Dem steht als möglicher Nachteil gegenüber, daß sich die Fremdbeschaffung teurer gestalten kann als die Eigenherstellung, wobei sich allerdings die höheren Kosten als Preis für die Erhaltung der Liquidität auffassen ließen.

c) Verminderung der gewinnabhängigen
Ausgaben

Gewinnabhängige Ausgaben knüpfen, wie der Name sagt, an die Erzielung eines Gewinnes an. Dazu zählen die Gewinnentnahmen zu außerbetrieblichen Zwecken sowie die Ertragsteuern, also die Einkommensteuer bzw. die Körperschaftssteuer und die Gewerbeertragsteuer. Mit gewissen Einschränkungen läßt sich auch die auf dem betrieblichen Vermögen basierende Vermögensteuer hinzurechnen; denn obwohl die Bemessungsgrundlage vom Ertrag unabhängig ist, besteht nach Absicht des Gesetzgebers der Zweck der Vermögensbesteuerung u.a. in einer Vorbelastung des fundierten Einkommens, d.h. es wird davon ausgegangen, daß die Vermögensteuer möglichst aus dem Ertrag, den das Vermögen abwirft, entrichtet werden soll.

aa) Entnahmen

Entnahmen dienen in der Regel den privaten Lebensbedürfnissen des Unternehmers. Ihre Verminderung erfordert somit Einschränkungen in den mit Ausgaben verbundenen Lebensgewohnheiten, zumindest eine Aufschiebung bestimmter Bedürfnisbefriedigungen, welche besonders hohe Ausgaben nach sich ziehen.

Der überwiegend mit Fremdkapital arbeitende Konservenfabrikant muß sich darüber klar sein, daß zu Beginn der Kampagne, sofern überhaupt, nur ein Teil des Jahresgewinnes, der aus Verkäufen der Vorjahresproduktion rührt, zur Verfügung steht. Zudem ist es ungewiß, ob diese Gewinne nicht im Laufe des Jahres durch andere Verluste aufgezehrt werden. Seine Entnahmen während der Kampagne werden also u.U. praktisch durch die Kreditgeber finanziert, m.a.W. der Unternehmer „lebt vom Bankkredit oder dgl.“ - Durch hohe Entnahmen während der Periode der Ausgabenüberschüsse wird dem Unternehmen einmal dringend benötigtes Betriebskapital entzogen, zum anderen verursachen sie „Kosten“, die eigent-

lich eine weitere Entnahme darstellen, da es sich hier nicht um mit Herstellung und Absatz verbundene Ausgaben, also echte Kosten, handelt.

Es ist daher gerade in der Konservenindustrie bedenkenlich, während des Sommers über den täglichen Lebensbedarf hinausgehende Vorschüsse auf einen noch in keiner Weise realisierten Gewinn zu nehmen.

Insoweit durch eine Verminderung der geplanten Entnahmen der ungedeckte Kapitalbedarf gesenkt werden kann, läßt sich nur im Einzelfall beurteilen. Bei dem rational handelnden Konservenfabrikanten werden hier nur geringe Einsparungen möglich sein.

bb) Ertragsteuern

Die Ertragsteuerzahlungen während eines Jahres setzen sich, wenn man von Nachzahlungen auf Grund von Betriebsprüfungen absieht, aus Vorauszahlungen und Abschlußzahlungen zusammen. Bei den Vorauszahlungen handelt es sich, wie vielfach auch bei den Entnahmen, um eine Vorausbesteuerung des Gewinns der laufenden Periode. Abschlußzahlungen beziehen sich auf den Gewinn der vergangenen bzw. zuletzt veranlagten Rechnungsperiode. Sie ergeben sich, wenn die Vorauszahlungen nicht dem tatsächlich erzielten Gewinn entsprachen. Dies beruht auf dem Umstand, daß die Vorauszahlungen gem. § 35 II EStG an Hand des zuletzt veranlagten Jahresgewinnes festgesetzt werden. Dem liegt die Erwartung zugrunde, daß sich der Gewinn des laufenden Jahres in ähnlicher Höhe einstellen wird.

Da die Vorauszahlungen auf einer Schätzung beruhen, kann sich hieran die Maßnahme des Unternehmers knüpfen, indem er sich um eine Stundung etwa der am 10. Juni und 10. September fälligen Vorauszahlungen (§ 35 I EStG) bemüht. Sofern er triftige Tatsachen anführt, die einen niedrigeren Gewinn erwarten lassen als den, welcher den Vorauszahlungen zugrundeliegt, ist die Finanzverwaltung erfahrungsgemäß dazu bereit.

Aber auch, wenn sich noch keine festen Anhaltspunkte für eine derartige Entwicklung anführen lassen, was in der Konservenindustrie nicht selten der Fall sein wird, besteht auf Grund des § 127 I AO die Möglichkeit der Steuerstundung. Danach können Zahlungen von Steuern und sonstigen Geldleistungen gestundet werden, wenn ihre Einziehung mit erheblichen Härten für den Steuerpflichtigen verbunden ist und der Anspruch durch die Stundung nicht gefährdet wird. Die Stundung soll in der Regel nur gegen Sicherheitsleistung gewährt werden.-

Für den kapitalschwachen Konservenfabrikanten sind namentlich die in der Kampagne liegenden Vorauszahlungstermine zweifellos mit erheblichen Härten verbunden. Das gleiche gilt für Abschlußzahlungen, soweit sie in diesem Zeitraum liegen. - Ungewiß ist nur, inwieweit die Stundung ohne Sicherheitsleistung erreichbar ist, denn man wird davon ausgehen müssen, daß der Unternehmer seine Sicherheiten im Zuge der Krediterlangung bereits restlos vergeben hat.

Im übrigen hängt auch hier die Zweckmäßigkeit einer solchen Maßnahme weitgehend von dem Gewicht ab, das die betreffenden Steuerzahlungen im gesamten Finanzplan einnehmen. Ist dieses relativ gering, so wird man der Maßnahme lediglich subsidiären Charakter zuschreiben können.

d) Der Vergleich

Der Vergleich muß als die „ultima ratio“ unter den Anpassungsmaßnahmen angesehen werden und läßt sich daher nicht mehr unmittelbar unter den Wahlmöglichkeiten einordnen.

Voraussetzung für die Durchführung eines Vergleichs ist die völlige - nicht die vorübergehende - Zahlungsunfähigkeit des Unternehmers.

Zweck des Vergleichs ist es, der in eine Liquiditätskrise geratenen Unternehmung die Möglichkeit der Fortführung zu verschaffen. Seine Durchführbarkeit hängt ganz von dem Willen der Gläubiger ab.

Zu unterscheiden sind in materieller Hinsicht

- a) der Stundungsvergleich
- b) der Erlaßvergleich.

ad a)

Der Stundungsvergleich sieht eine Verlängerung der Kreditlaufzeiten auf Dauern vor, welche es als aussichtsreich erscheinen lassen, daß das Unternehmen bis dahin seine Zahlungsfähigkeit zurückerlangt hat. Unter Umständen kann gleichzeitig ein bestimmter Ratenzahlungsplan vereinbart werden.

Für die Konservenindustrie, bei der sich ein Vergleich gegebenenfalls im Frühjahr als notwendig erweisen würde, müßte sich die Stundung größerer Summen wenigstens über ein Jahr erstrecken, denn dem Unternehmer muß außerdem die Möglichkeit belassen werden, den Verbindlichkeiten der kommenden Kampagne nachzukommen.

Daneben ist zu berücksichtigen, ob der Unternehmer noch größere Vorräte an Konserven besitzt, die im derzeitigen Augenblick nur weit unter Selbstkosten verkauft werden könnten, bei denen aber die Chance besteht, sie nach Ablauf der kommenden Kampagne zu akzeptablen Preisen zu verkaufen, oder ob der Unternehmer bereits alles verschleudert hat.

Es wäre daher grundsätzlich zu überlegen, ob der Konservenfabrikant nicht, bevor er zu Schleuderverkäufen übergeht, Kontakt mit seinen Gläubigern aufnimmt, um sie in ihrem eigenen Interesse zu einem Moratorium zu bewegen. Inwieweit das gelingt, wird nicht zuletzt von der Liquiditätsslage der Gläubiger selbst abhängen.

ad b)

Der Erlaßvergleich hat einen teilweisen Erlaß der Schulden zum Inhalt. Er ist für den Unternehmer insofern vorteilhafter, als er ihn für einen Teil der Schuldenlast für immer befreit. - In vielen Fällen wird jedoch der bloße Erlaßvergleich nicht ausreichen,

sondern es wird für die Restverbindlichkeiten ein Stundungsvergleich hinzutreten müssen; denn bei Illiquidität genügt es oft nicht, wenn Ausgaben erlassen werden. Vielmehr muß das Unternehmen erst neue Einnahmen erzielen, um die alten Schulden bezahlen zu können.-

In formeller Beziehung sind zu unterscheiden

- 1) Außergerichtlicher Vergleich
- 2) Gerichtlicher Vergleich gem. VglO
- 3) Zwangsvergleich gem. §§ 173 ff. KO .

ad 1)

Der außergerichtliche Vergleich hat für den Unternehmer den Vorteil geringer Offenkundigkeit, die nicht weit über den Kreis der Gläubiger hinaus reichen wird.

Es läßt sich nun mal nicht verhindern, daß auch die völlig unverschuldete Illiquidität den Unternehmer mit einem gewissen Makel behaftet, der seine künftige Kreditwürdigkeit mindert.

Ein weiterer Vorteil liegt darin, daß er in der Regel einfacher und billiger durchführbar ist. - Dem steht als Nachteil gegenüber, daß es schwierig ist, die Einstimmigkeit der Gläubiger zu erlangen, sofern der Vergleich mit der Gesamtheit der Gläubiger vereinbart werden soll. Es fragt sich daher, ob nicht ein individueller Vergleich mit den einzelnen Hauptgläubigern, etwa dem Dosenlieferanten, vorteilhafter ist.

ad 2)

Der gerichtliche Vergleich wird vom Schuldner zur Abwendung des Konkurses beim zuständigen Amtsgericht beantragt. Grundlage ist der Vergleichsvorschlag, dem die Gläubigerschaft mit qualifizierter Mehrheit zustimmen muß. Das Verfahren richtet sich in seinen Einzelheiten nach den Vorschriften der Vergleichsordnung.

Für den Schuldner ist das gerichtliche Vergleichsverfahren mit erheblichen Beschränkungen seiner Entscheidungsfreiheit sowie Kosten verbunden. - Kommt der gerichtliche Vergleich nicht zustande, so wird das Anschlußkonkursverfahren eröffnet.

ad 3)

Der Zwangsvergleich kann innerhalb eines Konkursverfahrens durchgeführt werden. Er soll dem Schuldner das Fortbestehen des Unternehmens ermöglichen. - Er sei in diesem Zusammenhang nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

§ 5 Das Problem der Auswahl

Der Unternehmer, welcher vor die Entscheidung gestellt ist, welche der beschriebenen Anpassungsmaßnahmen er in einem konkreten Fall anwenden soll, muß, da es sich um eine Saisonunternehmung handelt, den jeweiligen Zeitabschnitt beachten, in dem die Entscheidung zu fällen ist. Es besteht nämlich ein Unterschied, ob eine Anpassung an begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten vor, während oder nach der Kampagne notwendig ist, denn nicht alle Maßnahmen sind zu jeder Zeit anwendbar. Das liegt im Saisoncharakter der Konservenindustrie begründet.

Danach hat der Unternehmer Überlegungen anzustellen, welche der in Betracht kommenden Möglichkeiten im Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung die günstigste ist.

I. Anpassungsmaßnahmen vor der Kampagne

A. Wahlmöglichkeiten

Die Zeit vor dem Beginn der Kampagne hat für den Unternehmer den Vorteil, daß die Zukunft noch offen ist und ihm theoretisch die meisten Anpassungsmaßnahmen zur Verfügung stehen.

1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit

Maßnahmen zur Verkürzung der erwarteten Voreilzeiten sind namentlich dann in Erwägung zu ziehen, wenn der Finanzierungsengpaß bei den Kreditlaufzeiten liegt. Daneben besteht die Möglichkeit, durch eine Verkürzung der Voreilzeit vorübergehend Kapital freizusetzen und der Produktion dienstbar zu machen.

Dazu gehören sowohl die Gewährung der Frühabnehmerabatte als auch eine Erhöhung der Skontosätze unter den an entsprechender Stelle erwähnten Voraussetzungen.

Die Problematik einer Einbeziehung dieser Maßnahmen liegt einmal in dem Zeitraum, der vergeht, bis diese Maßnahmen akut werden können, zum anderen in der Abhängigkeit von den Entscheidungen der Abnehmer.

Es liegt daher gerade für die risikoreiche Konservenindustrie nahe, diese Maßnahmen nur als subsidiär zu betrachten.

2. Verlängerung der Kreditlaufzeit

Da die laufzeitmäßige Begrenzung a priori die Verlängerung der Kreditlaufzeiten ausschließt, müßte bei einer Revision der Vorausplanung diese Maßnahme aus der Erörterung ausscheiden.

Auf Grund der durch die Kredithingabe vollzogenen Verschiebung der Machtpositionen kann der Unternehmer eine Verlängerung der Laufzeiten praktisch doch in Betracht ziehen.

Dieses Vorgehen entbehrt allerdings nicht einer gewissen Arglist, und der Unternehmer, welcher diese Möglichkeit im voraus einplant und sie nicht für unvorhergesehene Planabweichungen während der Kampagne reserviert, muß damit rechnen, daß seine Kreditwürdigkeit im Falle des Offenbarwerdens derartiger Praktiken empfindliche Einbußen erleidet.

3. Änderungen des Fertigungsprogramms

Diese Maßnahmen sind zu den typischsten einer Revision der Vorausplanung zu rechnen, denn durch sie lassen sich wesentliche Ausgaben einsparen.

Auf dem Gemüsesektor mögen dem teilweise bereits abgeschlossene Anbauverträge entgegenstehen. Ob ein Rücktritt von diesen Verträgen erreicht werden kann, wird wesentlich davon beeinflußt sein, ob die Feldbestellung bereits vorgenommen ist, zum anderen, ob der Anbauer

glaubt, den Ertrag der Vertragsflächen auch anderweitig absetzen zu können. Der Nachteil ist, daß die Erzeuger in Zukunft nur ungern Anbauverträge abschließen werden, wenn sie stets mit Annullierungen rechnen müssen.

Um die Liquiditätswirkung von Programmänderungen sichtbar zu machen, ist es nötig, entsprechende Vergleichsrechnungen anzustellen. Diese Rechnungen entziehen jedoch nicht eines gewissen Risikos, da sie auf Zukunftsrechnungen basieren, die nicht unbedingt mit der späteren Wirklichkeit übereinstimmen zu brauchen. Es wird daher zweckmäßig sein, einen bestimmten Sicherheitsabschlag vorzunehmen, um nicht wegen zu optimistischer Erwartungen erneut in Liquiditätsschwierigkeiten zu geraten.

Für eine überschlägige Zukunftsrechnung wird man in der Konservenindustrie davon ausgehen können, daß die Hauptunterschiede bei den Ausgaben je Produktart in denen für Rohware und Fertigungslöhne liegen, so daß man sich auf einen Vergleich dieser Ausgabenarten beschränken kann. Daneben ist zu berücksichtigen, daß mit der Ausgaben senkung eine Einnahmensenkung, welche aus den Gewinneinbußen resultiert, einhergehen wird. Eine weitere Frage ist es, ob man die aus der Ausgaben senkung erwachsende Zinskostensenkung beachten soll. Die Entscheidung hierüber dürfte u.a. von den Zinssätzen sowie den durchschnittlich erwarteten Voreilzeiten abhängen. Erlösabhängige Ausgaben (Umsatzsteuer, Provisionen) kann man unberücksichtigt lassen, da sie bei der Erzielung kostendeckender Preise kein Liquiditätsproblem aufwerfen, sondern nur Durchlaufcharakter tragen.

a) Qualitative Programmänderungen

Hier werden die Ausgaben und Gewinne der ursprünglich geplanten Produktart denen der neu in Erwägung gezogenen Produktart gegenübergestellt.

Im folgenden Beispiel wird erwogen, die Herstellung des Produktes A₂ an die Stelle des Produktes A₁ zu setzen. Dabei gelangt man zu nachstehender Vergleichsrechnung:

I. Ausgabensenkung

	Ausgaben pro Dose für		
	Rohware DM	Fert.Löhne DM	Zus. DM
Produkt A ₁	1.40	0.16	1.56
Produkt A ₂	1.—	0.10	1.10
Ausgabenersparnis			
a) pro Dose	0.40	0.06	0.46
b) 60000 Dosen	24000.—	3600.—	27600.—
Zinskostenersparnis			ca. 800.—
(9% p.a. v. 27600.— für Ø 4 Monate)			

Erwartete Ausgabensenkung	28400.—
./. 20% Sicherheitsabschlag	ca. 5700.—
	22700.—

II. Einnahmensenkung

	Gewinn pro Dose
Produkt A ₁	0.15
Produkt A ₂	0.06
Gewinneinbuße	
a) pro Dose	0.09
b) 60000 Dosen	5400.—

Der Unternehmer kann in diesem Beispiel per Saldo mit einer Ausgabenersparnis von rund 17000.— DM rechnen. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß die Gewinneinbuße regelmäßig erst in einem späteren Zeitpunkt im Einnahmeplan zu Buche schlägt, so daß sich zunächst nur

die Ausgabenersparnis auswirkt. - Das Beispiel zeigt übrigens, daß das Gewicht der Zinskostenersparnis im allgemeinen sehr gering ist und diese daher ohne allzu große Bedenken vernachlässigt werden kann.

b) Quantitative Programmänderungen

aa) Änderung der Mengenrelationen

Bei dieser Maßnahme ist das Weniger an Ausgaben aus der Senkung der Produktmenge von A mit dem Mehr an Ausgaben aus der Erhöhung der Produktmenge von B zu saldieren. Man ermittelt auch hier zunächst die Ausgaoendifferenz pro Dose und multipliziert diese mit der Veränderungsmenge. Analoges gilt für die Errechnung der Gewinneinbuße.

I. Ausgabensenkung

	Ausgaben pro Dose für		
	Rohware DM	Fert.Löhne DM	Zus. DM
Produkt A	1.60	0.15	1.75
Produkt B	1.20	0.12	1.32
Ausgabenersparnis pro Dose			0.43
Veränderungsmenge: 50000 Dosen			
	50000 x 0.43		= 21500.—
Erwartete Ausgabensenkung			21500.—
./. 20% Sicherheitsabschlag			4300.—
			17200.—
			=====

II. Einnahmensenkung

	Gewinn pro Dose	
Produkt A		0.16
Produkt B		0.10
Gewinneinbuße		
a) pro Dose		0.06
b) 50000 Dosen Veränderungsmenge		3000.—
		=====

Das vorstehende Beispiel hat gezeigt, daß die Rechnung genau die gleiche ist wie bei der qualitativen Programmänderung, solange die Veränderungsmenge bei beiden Produktarten die gleiche ist. Ist das nicht der Fall, so ist eine Bruttorechnung in der Form durchzuführen, daß man die Ausgaben für jede Veränderungsmenge getrennt errechnet, wobei dieses Mal auch die Ausgaben für Warenumschließungen sowie evtl. Verpackung zu berücksichtigen sind, da diese Ausgabenarten dann nicht die gleiche Höhe behalten.

Ausgaben pro Dose für				
	Rohware DM	Fert.Lohn DM	Dose DM	Zus. DM
Produkt A	1.60	0.15	0.26	2.01
Veränderungsmenge: 50000 Dosen			=	100500.—
Produkt B	1.20	0.12	0.26	1.58
Veränderungsmenge: 30000 Dosen			=	47400.—

Wird die Herstellungsmenge von A um 50000 Dosen gesenkt, die von B dafür um 30000 Dosen erhöht, so ergibt das bei Vernachlässigung der Verpackungsausgaben eine Ausgabensenkung von 53100.— DM, von der nun noch der Sicherheitsabschlag, den wir in dem bisherigen Beispiel mit 20% angenommen hatten, zu subtrahieren wäre. Die Ermittlung der Gewinneinbuße wäre dann auf analoge Weise vorzunehmen.

(bb) Senkung der geplanten Herstellungsmenge

Da in dem obigen Beispiel nicht die gesamte Veränderungsmenge von A durch Mehrproduktion von B kompensiert wurde, liegt hier bereits eine Senkung der Herstellungsmenge vor. Streng genommen müssen in einem solchen Fall alle erzeugnisproportionalen Ausgaben in die Rechnung einbezogen werden, also auch die Ausgaben für Energie, Betriebsstoffe usw. . Man sollte jedoch in eine überschlägige Zukunftsrechnung nur die wesentlichen Ausgabenelemente hineinnehmen.

c) Zeitliche Programmänderung

Hier tritt keine absolute Ausgabensenkung ein, sondern lediglich eine zeitliche Verlagerung der Ausgaben, welche für die Weiterverarbeitung der Rohware bis zum Fertigprodukt erforderlich sind. Es handelt sich dabei vornehmlich um Fertigungslöhne sowie die Ausgaben für Dosen bzw. Gläser. Da die Rohware den wesentlichsten Teil der Selbstkosten umfaßt, wird ersichtlich, daß die Liquiditätswirkung dieser Maßnahme gering ist, wenn man die Zwischenkonservierung selbst vornimmt.

Im übrigen wird diese Maßnahme vielfach mit einer qualitativen Änderung des Programms verbunden sein. Da z.B. die Marmeladenherstellung ohnehin eine Ausgleichsbeschäftigung für die stille Zeit darstellt, wird es sich bei der Anpassungsmaßnahme vielfach um ein Abgehen von der Normalkonservierung der Früchte handeln, d.h. die ursprünglich für Konserven vorgesehenen Früchte werden nun gepulpt und im Winter zu Marmelade verarbeitet.

Die Ausgabenersparnis würde in diesem Fall etwa folgendermaßen sein:

Es wird davon ausgegangen, daß die Einwaage pro Marmeladenglas infolge des Zerkochens der Früchte dreimal so groß ist wie die pro Dose. Dann würde einer Menge von 30000 Dosen die Menge von 10000 Marmeladengläsern entsprechen:

30000 Dosen à DM 0.26	= 7800.-- DM
10000 Gläser à " 0.12	= 1200.-- DM
Ausgabenersparnis	<u>6600.-- DM</u>
	=====

Ferner sind gewisse Einsparungen bei den Fertigungslöhnen zu erwarten, namentlich bei den Einfülllöhnen. Dem stehen die zusätzlichen Ausgaben für die Pulpeherstellung gegenüber.

Aufgeschoben werden die Löhne für die Weiterverarbeitung der Pulpe sowie die Ausgaben für Gläser.

4. Verminderung der gewinnabhängigen Ausgaben

Die Planung einer Herabsetzung der gewinnabhängigen Ausgaben vor der Kampagne besitzt in der Konservenindustrie eine gewisse Problematik, denn diese Planung setzt voraus, daß die geplanten Gewinne tatsächlich erzielt werden. Wegen der großen Bedeutung des Unsicherheitsfaktors in der Konservenindustrie sollte man daher diese Möglichkeit nur am Rande ins Auge fassen.

5. Vergleich mit den Gläubigern

Da es sich hier um die „ultima ratio“ der Anpassungsmaßnahmen handelt, verbietet sich die Erwägung dieser Maßnahme im Zuge einer Revision der Vorausplanung von selbst.

B. Auswahl

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, daß für betriebliche Anpassungen vor Beginn der Kampagne vorwiegend die Änderungen des Fertigungsprogramms unter gewissen Bedingungen zur Verfügung stehen. Allen übrigen in Betracht kommenden Maßnahmen kommt nur subsidiäre Bedeutung zu.

Unter den betrieblich durchführbaren Möglichkeiten bezüglich einer Programmänderung ist nun gemäß der unternehmerischen Zielsetzung diejenige zu wählen, welche bei einer angestrebten Liquiditätswirkung (z.B. Senkung der Ausgaben um 50000,— DM) die geringsten Gewinneinbußen erwarten läßt.

Die Problematik der hierzu durchgeführten Vergleichsrechnungen liegt in der Tatsache begründet, daß sie auf Zukunftsgrößen basieren, die gerade in naturabhängigen Saisonzweigen mit starker Unsicherheit behaftet sind. Auch Sicherheitsabschläge sind nur eine wenig vollkommene Hilfsmaßnahme.

Das Problem einer Wahl entfällt natürlich dort, wo

die Gegebenheiten in der Unternehmung praktisch nur noch eine der angeführten Möglichkeiten, wie etwa die kompensationslose Herabsetzung der geplanten Produktionsmenge, zulassen.

II. Anpassungsmaßnahmen während der Kampagne

In diesem Zusammenhang sind zunächst die Zeit während der Verarbeitung einer bestimmten Rohwarenart (Spargelkampagne, Erbsenkampagne etc.) und die gesamte Produktionskampagne zu unterscheiden.

Der Begriff „während“ läßt sich also weiter oder enger fassen. Im engeren Sinne umfaßt er nur den Zeitraum einer bestimmten Spezialkampagne. Dann wäre die gesamte übrige Zeit „vor“ bzw. „nach“ der Kampagne. Im weiteren Sinn umfaßt der Begriff den gesamten Fertigungszeitraum einer Kampagne. - Für die Betrachtung i.w.S. spricht die Tatsache, daß sich das Unternehmen mit der Einstellung der Saisonarbeitskräfte in einen Bereitschaftszustand versetzt, der von der einzelnen Spezialkampagne unabhängig ist. Die Verhältnisse am Arbeitsmarkt bilden hier eine wesentliche Ursache. Diese Betriebsbereitschaft aber versieht das Unternehmen mit einem zusätzlichen Unelastizitätsfaktor, der die Anpassungsfähigkeit verringert. Der Begriff „während“ soll hier deshalb im weiteren Sinne verstanden werden, was andererseits nicht ausschließt, für einzelne Spezialkampagnen Überlegungen heranzuziehen, welche für die Zeit „vor“ bzw. „nach“ der Gesamtkampagne angestellt werden.

Anpassungsmaßnahmen während der Kampagne beruhen in der Regel auf mehr oder weniger unvorhersehbaren Änderungen der Plandaten. Das bedeutet, daß ihre Liquiditätswirkung eine schnelle und sichere sein muß. Meistens führen diese Planabweichungen zu einer Erhöhung der Produktionsausgaben, oder die Absatzaussichten für Produkte bereits abgeschlossener Spezialkam-

pagnen haben die Einnahmensituation verschlechtert dergestalt, daß der Unternehmer entweder nur wesentlich unter dem geplanten Preis verkaufen kann oder er die Ware zurückhalten muß, was auf eine Verlängerung der Ausgabenvoreilzeit hinausläuft.

A. Wahlmöglichkeiten

1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit

Soweit es sich darum handelt, einer unerwarteten Verlängerung der Voreilzeit entgegenzuwirken, wird das Unternehmen mit einer solchen Maßnahme nicht nur Gewinneinbußen sondern regelrechte Verluste in Kauf nehmen müssen.

Eine Verkürzung der erwarteten Voreilzeit ist während der Kampagne erfolversprechender als im Frühjahr, weil sich inzwischen die Lage auf den Absatzmärkten besser übersehen läßt und man Erkundigungen über die Reaktion der Abnehmer einziehen kann, namentlich bei den Debitoren.

2. Verlängerung der Kreditlaufzeit

Eine Verlängerung der Kreditlaufzeit wäre zu erwägen, wenn infolge von Planaabweichungen die Kredite bei der ursprünglichen Fälligkeit nicht oder nur unter großen Schwierigkeiten zurückgezahlt werden könnten.

Auf jeden Fall aber kommt diese Maßnahme bereits in Betracht, da in der Regel auch während der Kampagne bereits Kredite fällig werden.

3. Änderungen des Fertigungsprogramms

Theoretisch sinkt, wie ohne weiteres einleuchten dürfte, die Möglichkeit von Änderungen mit dem zeitlichen Fortschreiten der Gesamtkampagne. Inwieweit dies praktisch auch noch kurz vor Beginn der Kampagne möglich ist, hängt nicht zuletzt von den individuel-

len Verhältnisse der Unternehmung ab (technische Voraussetzungen, vertragliche Bindungen etc.). Hinzu kommt, daß bei Unelastizität der Beschäftigtenanzahl generell keine Lohnausgaben eingespart werden können, es sei denn, durch die zeitweise Umstellung von Akkordlohn auf Zeitlohn. So kommt es, daß in einer Vergleichsrechnung im wesentlichen nur noch die Ausgaben für Material berücksichtigt werden können, weil die übrigen mehr oder weniger unabhängig von der Produktart anfallen.

4. Senkung der gewinnabhängigen Ausgaben

Dieser Maßnahme kommt während der Kampagne eine größere Bedeutung zu als vor der Kampagne, weil sich die Gewinnaussichten bereits teilweise übersehen lassen.

5. Vergleich mit den Gläubigern

Ein Vergleich ist erst nach Beendigung der Kampagne denkbar, da ihre Fortsetzung nur bei Verfügbarkeit liquider Mittel möglich ist.

B. Auswahl

Da die Gesamtkampagne durch die Aufeinanderfolge von Einzelkampagnen gekennzeichnet ist, ergibt sich daraus theoretisch eine Erweiterung des Kranzes der Wahlmöglichkeiten, da die Bedingungen von „vor“, „während“ und „nach“ der Kampagne bis zu einem gewissen Grade nebeneinander herlaufen. Praktisch ist es jedoch vielfach so, daß die unelastischen Momente überwiegen und der Unternehmer vorwiegend auf preis- und kreditpolitische Maßnahmen angewiesen ist.

Soweit er hier die Wahl unter verschiedenen Möglichkeiten hat, ist diejenige mit den geringsten Kosten bzw. Erlöseinbußen zu wählen.

III. Anpassungsmaßnahmen nach der Kampagne

Planabweichungen, welche nach Beendigung der Kampagne auftreten, können nur noch den Absatz betreffen.

Der Unternehmer steht in diesem Fall vor der Frage, ob er mit mehr oder weniger starken Erlöseinbußen verkaufen soll oder ob es besser ist, die Ware zurückzuhalten. Letzteres bewirkt eine Verlängerung der Voreilzeit.

A. Wahlmöglichkeiten

1. Verkürzung der Ausgabenvoreilzeit

Wie oben bereits erwähnt, werden diese Maßnahmen vielfach nur unter erheblichen Erlöseinbußen zum Erfolg führen. Dennoch gehören sie zu den wesentlichen Anpassungsmaßnahmen nach Beendigung der Kampagne. Allerdings dürften diejenigen, welche auf eine Vorverlegung der Verkaufssaison gerichtet sind, nur noch insoweit diskutabel sein, als die eigentliche Verkaufssaison noch nicht begonnen hat.

2. Verlängerung der Kreditlaufzeit

Diese Maßnahme ist auf die unerwartete Verlängerung der Ausgabenvoreilzeit abgestellt, die sich ergibt, wenn der Unternehmer seine Vorräte nicht verschleudern will.

3. Änderungen des Fertigungsprogramms

Diese Möglichkeiten müssen nach Beendigung der Kampagne grundsätzlich ausscheiden, da das Fertigungsprogramm bereits durchgeführt ist. Lediglich, wo die Herstellung von Marmelade oder der sog. Haushaltsmischung während des Winters üblich ist, bestehen evtl. gewisse Möglichkeiten, da die Produktion auf der Basis von Zwischenkonserven nicht saisonabhängig ist.

4. Senkung der gewinnabhängigen Ausgaben

Soweit Gewinne erzielt worden sind oder noch erwartet werden, kann von dieser Maßnahme hilfsweise Gebrauch gemacht werden. Das gilt besonders für die Stundung von Steuervorauszahlungen, die auf Grund einer rentablen Vorperiode festgesetzt wurden und augenscheinlich zu hoch liegen.

5. Vergleich mit den Gläubigern

Die Notwendigkeit eines Vergleichs ergibt sich, wenn das Unternehmen durch wesentliche Einnahmenausfälle bzw. Ausgabenvermehrungen in einen Zustand der Illiquidität geraten ist, der sich auf absehbare Zeit nicht beheben läßt. Der Vergleich kann deshalb, wie bereits erwähnt, nicht mehr als Wahlmöglichkeit i.e.S. bezeichnet werden, außer gegenüber dem Konkurs.

B. Auswahl

Da in diesem Rahmen den preispolitischen Maßnahmen und solchen, die auf eine Verlängerung der Kreditlaufzeit gerichtet sind, in der Regel die größte Liquiditätswirkung zukommt, werden bei Liquiditätsstörungen größeren Ausmaßes vornehmlich diese beiden Maßnahmen miteinander zu vergleichen sein, sofern beide anwendbar sind.

Zu diesem Zweck sind die aus preispolitischen Maßnahmen resultierenden Erlöseinbußen den aus einer Verlängerung der Kreditlaufzeit resultierenden zusätzlichen Kreditkosten gegenüberzustellen. - Die Gegenüberstellung ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn damit gerechnet werden kann, nach Ablauf der Kreditverlängerungsfrist die Waren ohne jenen in Rechnung gezogenen Einnahmenverlust verkaufen zu können. Deshalb ist die Vergleichsrechnung nicht ganz ohne spekulative Elemente.

Bezeichnen wir die fragliche Verkaufsmenge mit „ m “, den Verkaufspreis im Zeitpunkt t_0 mit p_0 , im Zeit-

punkt t_1 mit p_1 , so ist der Einnahmefall beim Verkauf im Zeitpunkt t_0 , sofern der Unternehmer erwartet, daß $p_0 > p_1$,

$$m(p_1 - p_0) \cdot$$

Die zusätzlichen Kreditkosten betragen beim Verkauf im Zeitpunkt t_1 (Zeiteinheit ist der Monat)

$$\frac{m \cdot p_0 \cdot p_k (t_1 - t_0)}{12 \cdot 100} \quad \left| \quad p_k = \text{Zinsfuß} \right.$$

Solange der erwartete Einnahmefall beim Verkauf im Zeitpunkt t_0 größer ist als die zusätzlichen Kreditkosten, erscheint es günstiger, auf eine Verlängerung der Kreditlaufzeit hinzuarbeiten. Liegen die Kreditkosten höher, so ist es unter diesen Erwartungen besser, in t_0 zu verkaufen.

SCHLUSS

Zusammenfassendes Ergebnis der Untersuchung

Die Liquiditätspolitik bei Unternehmungen mit Saisonschwankungen, welche mit dem Jahresrhythmus der Natur zusammenhängen (also naturbedingt sind), ist im wesentlichen von zwei Problemkreisen erfüllt, die einander in gewissen Punkten berühren:

- 1) Das Problem adäquater Kreditlaufzeiten
- 2) Das Risikoproblem infolge verstärkter Unsicherheit bei Vorausplanungen

Zum Laufzeitproblem

Das Laufzeitproblem läßt sich aus dem Abweichen von Einsatzgeschwindigkeit und Umschlaggeschwindigkeit des Kapitals erklären.

Kampagnebetriebe, wie die der Konservenindustrie, weisen während der Kampagne eine hohe Kapitaleinsatzgeschwindigkeit auf, d.h. pro Zeiteinheit werden hohe Ausgaben getätigt, da sich infolge der geringen Lagerfähigkeit die Verarbeitung der Rohware auf den Erntezeitraum beschränkt.

Demgegenüber ist, weil der Absatzzeitraum gewöhnlich erheblich länger ist als der Produktionszeitraum, die Umschlaggeschwindigkeit des eingesetzten Kapitals geringer, d.h. pro Zeiteinheit fallen während der Kampagne im Durchschnitt geringere Einnahmen an als Ausgaben.

Daraus resultiert bei der Saisonunternehmung eine unterschiedliche Dauer der Ausgabenvoreilzeit, die ihrerseits ein Bedürfnis nach entsprechender laufzeitmäßiger Spaltung der Finanzierung hervorruft.

Je länger die zukünftige Absatzperiode eingeschätzt

wird, desto länger müssen auch die Laufzeiten eines Teils der Kredite sein. Ungünstige Absatzerwartungen bewirken demzufolge eine verstärkte Nachfrage nach längerfristigen Krediten. - In diesem Punkt erfolgt zugleich eine Berührung mit dem Risikoproblem.

Zum Risikoproblem

Soweit Unternehmungen naturbedingten Saisonschwankungen unterliegen, sind sie in mehr oder weniger starkem Umfang witterungsabhängig.

Die Konservenindustrie wird in doppelter Weise davon betroffen. Einmal beeinflusst der von der Witterung abhängige Ernteverlauf Preise und Menge der angelieferten Rohware. Zum anderen hängt der Absatz in preislicher und mengenmäßiger Beziehung wesentlich vom Temperaturverlauf des Winters ab, da dieser über den Konkurrenzdruck von Frischprodukten entscheidet.

Eine Industrie, welche in derart starkem Umfang vom Witterungsverlauf abhängig ist, besitzt in besonderem Maße Risiken. Diese Risiken betreffen einmal die Vorausplanung im ganzen. Der Unternehmer muß ständig mit einer Änderung der Plandaten rechnen. -

Auf der anderen Seite bewirken diese Risiken, welche eine naturbedingte Saisonindustrie in sich trägt, eine nicht allzu hohe Kreditwürdigkeit. So kann es häufig vorkommen, daß Planaabweichungen zu einer Kapitallücke führen, die nicht mehr durch zusätzliche Aufnahme von Krediten gedeckt werden kann (begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten). Der Unternehmer ist daher zu betrieblichen Anpassungsmaßnahmen gezwungen, um seine Liquidität zu erhalten. - Die Planungsrisiken verstärken in der Konservenindustrie das Bedürfnis nach Krediten mit längerer Laufzeit, um bei ungünstiger Marktlage nicht zum Verschleudern der Ware gezwungen zu sein. Das kann Laufzeiten von zwölf und mehr Monaten erfordern. Gerade die Konservenindustrie aber hat große Schwierigkeiten, Kapital mit längerer Laufzeit zu erhalten, denn die Hauptquelle für langfristige Mittel, der organisierte Kapitalmarkt, ist ihr vorerst verschlossen.

Die einzige Kreditart, welche der Konservenindustrie mit längeren Laufzeiten verfügbar ist, ist der Kontokorrentkredit der Banken. Aber die Banken pflegen diesen Kredit auch nur in begrenzter Höhe bereitzustellen. Das hohe Risiko in der Konservenindustrie führt also bei den Kapitalgebern zu der Tendenz, Kapital möglichst nur für kürzere Fristen zur Verfügung zu stellen.

Daher ist der Unternehmer weitgehend gezwungen, Mittel mit kürzerer Laufzeit aufzunehmen und zu versuchen, die zu kurze Laufzeit durch Konversion zu überbrücken. Dort, wo betriebliche Anpassungsmaßnahmen unvermeidlich sind, ist infolge des Saisoncharakters der Konservenindustrie zwischen zeitgebundenen und zeitungebundenen Maßnahmen zu unterscheiden.

Zeitgebunden sind alle Maßnahmen, die sich aus der Saisonalität ergeben. Dazu gehören Maßnahmen zur Vorverlegung der Verkaufssaison, ferner Änderungen des Fertigungsprogramms.

Zeitungebunden sind dagegen die kredit- und preispolitischen Maßnahmen sowie die Verminderung der gewinnabhängigen Ausgaben.

Am finanzwirksamsten sind im allgemeinen Änderungen des Fertigungsprogramms und die Preispolitik. Soweit Änderungen des Fertigungsprogramms infolge vertraglicher oder fertigungstechnischer Gegebenheiten nicht möglich sind, liegt auch in diesem Zeitraum das Hauptgewicht bei der Preispolitik, wenn es darum geht, größere Kapitallücken zu beseitigen. In der stillen Zeit ist das ohnehin der Fall.

Aus den vorstehenden Ausführungen läßt sich folgern, daß die Krisenanfälligkeit der Konservenindustrie einmal in ihrem naturbedingten Saisoncharakter, zum anderen in ihrer strukturellen Zusammensetzung (vorwiegend Mittelbetriebe) begründet liegt:

Der naturbedingte Saisoncharakter bringt die Unsicherheiten mit sich. Diese Unsicherheiten schaffen Risiken. Die Risiken vermindern die Kreditwürdigkeit. Hieraus erwächst eine unzureichende Verfügbarkeit von Krediten mit längerer Laufzeit, die andererseits gerade wegen der Risiken in verstärktem Maße nachgefragt werden. Die hiermit zusammenhängenden begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten zwingen den Unternehmer, durch Fehlplanung (Planaabweichungen) entstehende Kapitallücken mittels betrieblicher Anpassungsmaßnahmen zu beseitigen.

Da aus den geschilderten Gründen heraus die Preispolitik eine dominierende Rolle unter den Anpassungsmaßnahmen einzunehmen pflegt, ist, wenn sehr viele Betriebe zu dieser Anpassungsmaßnahme greifen müssen, die Gefahr einer Preislawine besonders groß. Gerade die Mittelbetriebe, welche in der Regel mit höheren Stückkosten arbeiten als ein vollausgenutzter Großbetrieb, können Verluste weit weniger verkraften als der Großbetrieb. Aus diesem Grunde schreiten sie bei Erwartung einer sinkenden Preistendenz vielfach zu Angstverkäufen, um zu retten, was zu retten ist, und bewirken so von sich aus den allgemeinen Preissturz. Maßnahmen zur Behebung der Krisenanfälligkeit können daher nur auf eine Konzentration der Konservenproduktion gerichtet sein, denn die Unsicherheit der Vorausplanung läßt sich als wesentliches Branchenmerkmal nicht beseitigen. Eine Unternehmungskonzentration ließe infolge der stärkeren Marktposition des einzelnen Unternehmens eine vergrößerte Kreditwürdigkeit erwarten, die auch Kredite mit längeren Laufzeiten in größerem Umfang verfügbar machen würde. Zugleich ginge damit die häufige Notwendigkeit zurück, durch preispolitische Maßnahmen die Liquidität zu erhalten. Schließlich ist es nicht der Sinn preispolitischer Maßnahmen, allein die Liquidität zu erhalten, sondern vielmehr, unter Ausnutzung der Nachfrageelastizitäten eine Vergrößerung des Einkommens zu erreichen.

Literaturverzeichnis

I. Saisonunternehmungen im allgemeinen

- Pesch, H.J. Finanzplanung in Saisonindustrien
Diss. Köln 1955
- Reiner, M. Die Saisonschwankungen als betriebs-
wirtschaftliches Problem
Diss. Köln 1949
- Schulz, K.H. Die Ökonomik des Saisonbetriebes
Diss. Nürnberg 1953

II. Obst-und Gemüsekonserven-Industrie im speziellen

- Benze, H. Die Wirtschaftsführung in der
Konserven-Industrie
Braunschweig 1934 (Diss.Jena)
- Böttger, H. Die Obst-und Gemüseverwertungs-
industrie in Deutschland im Dienste
der Bedarfsdeckung und Volksernäh-
rung
Stuttgart 1939
- Bosse, H. Betriebsvergleich in der deutschen
Gemüse-und Obst-Konservenindustrie
Würzburg 1934 (Diss.Frankfurt/M)
- Brock, G. Ursache und Wesen der Kreditsi-
cherung mit der Konserven-Industrie
durch Bassin-Verträge sowie ihr
weiterer Ausbau
DIOGV 1953, S.19 ff.
- Flick, H. Das "Field Warehousing" System in
USA
DIOGV 1949, S.110
- Haupt, H.G. Die Landesbürgschaft in Niedersachsen
DIOGV 1952, S.119
- Herrmann, W. Aus Vergangenheit und Gegenwart der
deutschen Obst-und Gemüsekonserven-
industrie
ZfhF 1951, S.243
- Herrmann, W. Die kreditpolitische Lage der Kon-
servenindustrie
DIOGV 1953, S.90

- Kanter, H. Betriebswirtschaftslehre eines
Konservenindustriebetriebes
Handwörterbuch der Betriebswirt-
schaft, 1.Aufl., Stuttgart 1926,
Sp. 710 ff.
- Mittendorf Sichere und gesicherte Kreditver-
sorgung
DIOGV 1952, S.118
- Neumann, G. Rationalisierung in einer Konser-
venfabrik
DIOGV 1949, S.69
- Pribilla, M.E. Betriebswirtschaftliche Rationali-
sierung in der Obst- und Gemüsever-
wertungs-Industrie
DIOGV 1949, S.6.
- Röntgen, W. Wirtschaftliche Transportlösungen
in der Konservenindustrie
DIOGV 1956, S.98
- Ronneberger, R. Kredit und Treuhandchaft
DIOGV 1952, S.161
- Schneider, W.J. Field Warehousing as a Facility
for Lending against Commodities;
deutsch vervielfältigt von der
Firma J.A.Schmalbach Blechwarenwerke
A.G., Braunschweig
- Serger, H. Konserventechnisches Taschenbuch
Krause, H. a) 8.Aufl. Braunschweig 1938
b) 12.Aufl. Braunschweig 1958
- Sundhoff, E. Grundlagen und Technik der Beschaf-
fung von Roh-, Hilfs- und Betriebs-
stoffen
Essen 1958, resp. S.276 ff.
- Wagner, C. Konserven und Konservenindustrie
in Deutschland
Abhandlungen des staatswiss.Semi-
nars zu Jena, Herausg. J.Oerstorf
Bd.4 H.3, Jena 1907
- Werner, E. Die Personalkos in der Obst- und
Gemüseverwertungsindustrie
DIOGV 1949, S. 20
- Werner, E. Rationalisierung im industriellen
Rechnungswesen der Obst- und Gemüse-
verwertungsindustrie
DIOGV 1952, S.92
- Wöbeking, H. Der Feldgemüsebau der Kreise
Braunschweig und Wolfenbüttel
Oldenbr. 1.0. 1939

Verpfändung oder Übereignung der
Warenlagers - Wege zur Kreditbe-
schaffung?
DIOGV 1951, S.244

Organisation und technischer Ablauf
einer Konservenfabrik
DIOGV 1955, S.147 ff. u.182 ff.

Geschäftsbericht 1958 des Bundesverbandes der Obst-und
Gemüseverwertungsindustrie e.V., Bonn

Betriebsvergleich in der Obst-und Gemüseverwertungs-
industrie 1954 und 1955, herausgegeben von der Förde-
rungsgemeinschaft der Obst-und Gemüseverwertungs-
industrie e.V., Bonn (Als Manuskript vervielfältigt),
durchgeführt im Auftrage des RKW Frankfurt/M. und des
Bundesverbandes der Obst-und Gemüseverwertungsindustrie
e.V., Bonn

III. Allgemeine Literatur über Finanzfragen

- | | |
|------------------|--|
| Anderegg, J. | Das Problem der optimalen Kapital-
ausstattung der Unternehmung
München 1956 (Diss.Frankfurt/M.) |
| Auler, W. | Stichwort "Flüssigkeit" im Lexikon
des kfm.Rechnungswesens, herausgeg.
von Karl Bott, Stuttgart 1940 |
| Bauer, R. | Finanzpläne in der Industrie
Diss. Köln 1953 |
| Beckmann, L. | Die betriebswirtschaftliche Finan-
zierung
2.Aufl., Stuttgart 1956 |
| Bonneville, J.H. | Organizing and financing Business
2.Aufl., New York 1944 |
| Braun, H. | Zum Liquiditätsproblem
BFuP 1956, S.481 |
| Dauten, C.A. | Business Finance
2.Aufl., Englewood Cliffs, N.J.1956 |
| Deutsch, P. | Die finanzielle Führung der Handels-
betriebe
Leipzig 1936 |
| Dewing, A.S. | Financial Policy of Corporations
5. Aufl., New York 1953 |

- Dürrhammer, W. Finanzplan und Liquiditätsgestaltung
WFG 1949, S.105
- Dürrhammer, W. Die Finanzabteilung
DB 1956, S.649
- Eggemann, W. Probleme einer Kapitalbedarfsrechnung
WFG 1948, S.3
- Fettal, J. Liquidität und Illiquidität
BfuP 1950, S.457
- Fränkel, K. Die kurzfristige Liquiditätsmessung als notwendige Ergänzung der kurzfristigen Erfolgsrechnung
ZfHW 1929, S.184
- Gerstenberg, C.W. Financial Organisation and Management of Business
2.Aufl., New York 1948
- Giannessi, E. Die Finanzbedarfsgleichung im Produktionsbetrieb und die Möglichkeiten ihrer Darstellung
ZfhF 1954, S.461
- Goldschmidt, H.O. Financial Planning in Industry
Leiden 1956
- Haltorf, L. Dynamische Methode der Liquiditätskontrolle
DB 1950, S.123
- Hellmann, K. Entwicklung und Bestimmung des Begriffes Liquidität,
Die Unternehmung im Markt (Festschrift für W.Rieger zum 75.Geburtstag), Stuttgart 1953, S.260
- Hendrikson, K. Die Technik der Kreditwürdigkeitsprüfung
Wiesbaden 1956
- Heyne, W. Entwicklung und Deckung des industriellen Kapitalbedarfs im Wirtschaftsablauf
Düren 1938 (Diss. Frankfurt/M.)
- Hoefler, R. Der Kapitalbedarf des Umlaufvermögens
Diss. Frankfurt/M. 1955
- Horn, A. Betriebsgröße und Kapitalbedarf
Frankfurt/M. 1957

- Joseph, W. Das Liquiditätsproblem des Produktionsbetriebes
Diss. Frankfurt/M. 1951
- Karoli, H. Fragen zur finanziellen Führung wirtschaftlicher Unternehmen
DB 1957, S.313
- Keller, J. Die Liquidität der industriellen Unternehmung
Zürich 1946
- Klinger, K. Finanzplanung als Instrument der finanziellen Unternehmensführung
N3 1957, S.25
- Koberstein, W. Kreditwürdigkeitsprüfung der Unternehmung
Frankfurt/M. 1957
- Koch, H. Stichwort "Finanzplanung"
Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Stuttgart 1957
Sp. 1910
- v.Kortzfleisch, G. Die Grundlagen der Finanzplanung
Berlin 1957
- Kosiol, E. Finanzplanung und Liquidität
ZfhF 1955, S.251
- Kroner, H. Industrieller Kapitalbedarf in Fabrikaten und Fertiglagern
Annalen der Betriebswirtschaft Bd.3
S.433
- Lehmann, M.R. Laufende Liquiditätskontrolle durch systematische Einnahmen- und Ausgabenrechnung
ZfB 1950, S.717
- Leitze, H. Liquiditätskontrolle als Mittel der Betriebsüberwachung
Hann.-Münden 1953
- Leitner, F. Die Finanzierung der Unternehmungen
Berlin/Leipzig 1927
- Lough, W.H. Business Finance
New York 1923
- Mellerowicz, K. Liquidität
Die Bank Bd.2, Wiesbaden 1951
- Mellerowicz, K. Betriebswirtschaftslehre der Industrie
Freiburg 1.Br. 1957

- Mellerowicz, K.** Bestimmungsfaktoren der Kreditfähigkeit
Jonas, H. Berlin 1954
- Polak, N.J.** Grundzüge der Finanzierung mit Rücksicht auf die Kreditdauer
Berlin-/Wien 1926
- Preiser, W.** Die Finanzdisposition in einem großen Unternehmen
"Die Führung des Betriebes"
Festschrift zum 60. Geburtstag von W. Kalveram, Berlin/Wien 1942
- Rink, E.** Liquidität und Risiko
Wien 1935
- Rothschild, R.M.** Projecting Capital Needs
The Journal auf Accountancy 1955, S. 51
- Sandig, C.** Die Führung des Betriebes - Betriebswirtschaftspolitik
Stuttgart 1953
- Scherg, H.** Der Finanzplan
Diss. Frankfurt/M. 1944
- Schmalenbach, E.** Die Aufstellung von Finanzplänen
4. Aufl. Leipzig 1940
- Schmidt, H.** Die kurzfristige Liquiditätspolitik der industriellen Unternehmung
Diss. Frankfurt/M. 1954
- Schröder, R.** Der Kapitalbedarf der Unternehmung
Diss. Frankfurt/M. 1931
- Schulz-Mehrin, O.** Rationalisierung und Kapitalbedarf unter besonderer Berücksichtigung der Fließarbeit
Technik und Wirtschaft 1926, S.265
- Schweitzer, R.** Stichwort "Liquidität"
Handwörterbuch der Betriebswirtsch.
2.Aufl., Stuttgart 1939
- Schweizer, B.** Die Liquidität in Bank und Industrie
Bern 1949
- Sellien, H.** Finanzierung und Finanzplanung
Wiesbaden o.J. (1952)
- Siebert, K.** Probleme der laufenden Finanzplanung im Großbetrieb
ZfHF 1955, S.278
- Strobel, A.** Die Liquidität, Methoden ihrer Berechnung
Stuttgart 1953

- Theisinger, K. Der Finanzplan als Mittel der
Kreditkontrolle
Die Deutsche Bankwirtschaft 3.Bd.
Berlin 1935/38, S.51
- Töndury-Gsell Finanzierungen
Zürich 1948
- Vogelsang, A.
Lamla, H. Finanzplanung als Teil der Betriebs-
politik
Brauwelt 1957, S.595
- Weber, A.E. Grundlagen der laufenden Finanz-
planung im mittleren Industrie-
betrieb
ZfhF 1955, S.272
- Weinberg, F. Kapitalanspannung und Fabrikations-
planung
Industr.Organisation 1956, S.115
- Wolfslast, H. Der Lombardkredit
Die Bank, Bd.II, Wiesbaden 1952
- Zentner, G. Das Liquiditätsproblem in der
industriellen Unternehmung
Berlin/Wien 1932

IV. Allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur

- Gutenberg, E. Grundlagen der Betriebswirtschafts-
lehre
Bd.I: Die Produktion
2.Aufl., Berlin/Göttingen/Heidel-
berg 1955
Bd. II: Der Absatz
Berlin/Göttingen/Heidelberg 1955
- Koch, H. Über einige Grundfragen der
Betriebswirtschaftslehre
ZfhF 1957, S.619
- Lohmann, M. Einführung in die Betriebswirt-
schaftslehre
2.Aufl., Tübingen 1955
- Schäfer, E. Die Unternehmung
Köln/Opladen 1956
- Wittmann, W. Ungewißheit und Planung
ZfhF 1958, S. 499

Lebenslauf

Am 13. November 1930 wurde ich zu Duisburg als Sohn des Diplom-Kaufmanns Willi Grobe und dessen Ehefrau Frieda, geb. Hohls, geboren. Ich bin deutscher Staatsangehöriger.

Die Volksschule sowie die ersten beiden Klassen der Oberschule besuchte ich in Duisburg. Im Mai 1943 wurde der elterliche Wohnsitz nach Groß-Schwülper Kreis Gifhorn verlegt. Von hier besuchte ich fortan die Oberschule in Braunschweig. Der Unterrichtsausfall nach Kriegsende und eine längere Krankheit führten dazu, daß ich erst am 13. Februar 1951 die Reifeprüfung an der Staatlichen Neuen Oberschule für Jungen zu Braunschweig ablegte.

Hieran schloß sich eine zweijährige Lehre als Industriekaufmann bei der Firma H. Büssing & Sohn, Braunschweig, an. Am 31. März 1953 wurde mir von der Industrie- und Handelskammer Braunschweig der Kaufmannsgehilfenbrief ausgehändigt.

Die Aufnahme des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums erfolgte zum Sommer-Semester 1953 an der Technischen Hochschule Braunschweig. Hier studierte ich die ersten zwei Semester.

Die folgenden Semester bis zur Ablegung der kaufmännischen Diplomprüfung am 20. Mai 1957 studierte ich an der Johann Wolfgang Goethe - Universität in Frankfurt/M. .

Zum Winter-Semester 1957/58 schrieb ich mich an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster ein und legte dort am 13. Juli 1959 die mündliche Doktorprüfung ab.

